



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

KATEDRA MANAGEMENTU

Kaizen a jeho využití ve vybraném gastronomickém podniku

Kaizen and its Application in Selected Gastronomic Company

Student: Bc. Petra Sedláková

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Ostrava 2015

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Sedláková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Kaizen a jeho využití ve vybraném gastronomickém podniku**  
**Kaizen and its Application in Selected Gastronomic Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Východiska Kaizen – popis, účel, význam
  3. Analýza aktivit v gastronomickém podniku
  4. Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BAUER, Miroslav. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0029-2.
- KOŠTURIÁK, Ján. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Kovács, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně, na základě uvedeného referenčního seznamu a poskytnutých informací. Přílohy 1 a 2 jsem převzala a samostatně doplnila, Přílohy 3 až 8 jsem samostatně vytvořila.

V Ostravě dne 25. 4. 2015

*Petra Sedláková*

.....  
Petra Sedláková

Děkuji vedoucímu práce Mgr. Janu Kovácsovi, Ph.D. za pomoc a rady při konzultacích k vypracování diplomové práce. Dále děkuji provozovateli restaurace Gemer panu Josefu Toušovi za vstřícný přístup a poskytnuté informace k mé diplomové práci.

# Obsah

1. Úvod.....	4
2. Východiska Kaizen – popis, účel, význam .....	6
2.1. Kaizen.....	6
2.1.2. Historický vývoj filozofie Kaizen.....	9
2.1.3. Kaizen v České republice.....	10
2.2. Zlepšování podnikových procesů .....	11
2.3. Lean .....	12
2.3.1. Historie Lean .....	13
2.3.2. Vizuální management.....	13
2.3.3. Metoda 5S .....	15
2.4. Kitchen layout.....	19
2.5. Spaghetti diagram .....	22
2.6. Dotazník.....	25
3. Analýza aktivit v gastronomickém podniku .....	26
3.1. Jeseník .....	26
3.1.1. Konkurence v Jeseníku a blízkém okolí.....	26
3.2. Restaurace Gemer.....	30
3.2.1. Vývoj restaurace Gemer .....	31
3.2.2. Uspořádání zařízení .....	33
3.2.3. Uspořádání pomůcek na pracovní ploše.....	42
3.2.4. Pohyby personálu při zpracování objednávky .....	46
3.3. Dotazník.....	53
4. Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení.....	58
5. Závěr .....	69
Seznam použité literatury .....	71
Seznam zkratk .....	74

# 1. Úvod

Dnešní dynamická doba v sobě skrývá mnoho výhod, ale také nevýhod pro současné podnikatele. Zvyšující se konkurence nutí dosavadní členy managementu, aby neustále pracovali a vyvíjeli systémy zdokonalující chod firem, a co nejvíce vyhověli přáním zákazníků a odlišili se od konkurence. Každý majitel firmy, podnikatel, manažer nebo provozovatel se snaží, aby právě podnik, ve kterém působí, byl zrovna ten prosperující. Platí to jak ve výrobních oblastech, tak i nevýrobních. Kaizen je jednou z mnoha možností, jak učinit firmu lepší a v současnosti je nedílnou součástí řešení problémů schopnost vymýšlet nové kreativní odpovědi a zamýšlet se nad řešením daných problémů. Kopírování zastaralých technik či přebírání takových způsobů řešení není odpovědí na současné problémy. Pod pojmem „Kaizen“ se skrývá neustálé zlepšování, a to nejen procesů ve firmě, ale také zlepšování samotných zaměstnanců podílejících se na chodu celé firmy.

Kaizen je již celosvětově rozšířený pojem, kterým se řídí nejen japonské firmy, kde je tato filozofie již mnohá léta velice populární. Do Kaizenu by měl být zapojen každý pracovník firmy, nejen management. Chod firmy se totiž odvíjí od každého pracovníka, který by se měl podílet na zlepšování kvality a chodu. Dle Košturiaka (2010, s.3) Kaizen znamená mnohem více, než jen systém usnadňující chod firem „*Je to způsob myšlení, filozofie života, která říká, že zítra musí být lépe, než dnes. V našem životě i v naší práci.*“

Tato práce je zaměřena na gastronomické prostředí, kde se podmínky okolí firem neustále mění. Mění se jak prostředí, tak také chování a potřeby zákazníků. Neustále se objevují nové trendy v gastronomii, což díky dnešní medializované době vnímá zákazník o to citlivěji. Proto je velice důležité tyto trendy sledovat a snažit se neustále zlepšovat, a tím se odlišit od konkurence, která se neustále rozrůstá. Nejedná se pouze o trendy ve vaření, ale také o veškerý servis a činnost okolo týkající se návštěvy restaurace. Počínaje vzhledem interiéru restaurace, konče příjemnou obsluhou personálu a dobrého pocitu z návštěvy dané restaurace. Zavděčit se zákazníkům je pro takové to podniky velice důležité. Neustálé zlepšování, inovace a „nezamrznutí na místě“ tak dává prostor pro získání nových zákazníků a posílení zájmu u těch stálých. Je třeba se neustále snažit potřebám a přáním zákazníků co nejvíce vyhovět.

Cílem této práce je zanalyzovat současnou situaci na pracovišti ve vybraném gastronomickém objektu a navrhnout vhodná řešení ke zlepšení chodu této restaurace, a tím navýšit produktivitu personálu a také spokojenost zákazníků a provozovatele restaurace.

Tato diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol. Práce má dvě části, a to praktickou a teoretickou část. Na počátku práce je uvedena kapitola Úvod. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy objevující se v celé práci. Mezi tyto pojmy lze zařadit Kaizen, Lean a dále použité metody spaghetti diagramu a další. V části praktické je přiblížena restaurace Gemer, na kterou je tato práce aplikována, a poté nastíněna aktuální situace ve zkoumaném objektu a následné doporučení a návrhy. Práci zakončuje kapitola Závěr, kde jsou shrnuty poznatky zjištěné ze zkoumání.



## 2. Východiska Kaizen – popis, účel, význam

V této kapitole jsou vymezeny pojmy, vyskytující se a související s touto diplomovou prací.

### 2.1. Kaizen

Metoda spočívající v neustálém zlepšování procesů se používá ve světovém kontextu. Samotné slovo Kaizen se dá rozložit a přeložit jako „kai“ a „zen“, čili změna a lepší, dobrý. V Německu se pro Kaizen používá slovo „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“, v USA poté „Continuous Improvement Process“ nebo „Ongoing Improvement Process“. Avšak ve všech zemích znamená pojem Kaizen to samé, a to „proces neustálého zlepšování“. Tuto metodu lze použít v mnoha odvětvích, umožňuje zlepšení daného systému a zabraňuje případným ztrátám. Kaizen lze aplikovat na výrobu, administrativu, vývoj výrobků a na mnoho dalších procesů probíhajících v podnicích. Někdy se o Kaizenu hovoří ve spojitosti s „gemba kaizen“. Gemba představuje místo, kde se vykonává určitý proces nebo činnost, kterou lze zlepšovat, například v restauraci gemba značí kuchyň nebo jídelnu, v nemocnici ordinaci apod.

Za hlavního představitele této metody je považován Masaaki Imai, který založil japonský institut Kaizen, který má pobočky po celém světě. Mezi publikace tohoto představitele patří např. Gemba Kaizen, Kaizen a jiné. [2, 6, 21]

Podnik lze díky tomuto systému neustále zlepšovat, ale musejí se hledat i zdánlivě nepodstatné věci a zdokonalovat je. Malými, postupnými krůčky lze zlepšit chod celého podniku nebo zvoleného odvětví.

Je zapotřebí vypracování výborného systému, aby vše fungovalo správně. Podstata spočívá v neustálém zlepšování, nespokojenosti se současným stavem a hledání příčin plýtvání a následné odstraňování těchto příčin. [5, 6]

Dle Vochozky a Mulače (2012) se Kaizen zaměřuje na redukci výrobních nákladů, zvyšování bezpečnosti práce, což ve výsledku znamená zkvalitnění produkce a to je další oblast, na kterou se Kaizen zaměřuje. Dále také na redukci množství nekvalitních a vadných výrobků. Celá filozofie zdůrazňuje, že základem systému je člověk vykonávající danou činnost.

Při snaze aplikovat tento systém neustálého zlepšování si lze procesy rozdělit na tři základní části. Nejdříve se musí definovat současný stav, poté se stanoví cíl a následný krok představuje již samotné činnosti k dosažení vytyčeného cíle. [11]

Košturiák a Frolík (2006) považují za základní zásady Kaizen systému:

- otevřenost pro každého, všichni zaměstnanci se mohou podílet na tomto systému,
- na každé odvětví, které se dá zlepšovat se musí dbát, i kdyby se nezdálo podstatné,
- Kaizen je 50 % práce vhodného manažera,
- nutnost nejdříve analyzovat situaci na místě, které by mělo být zlepšeno, je třeba zhodnotit aktuální stav i možné důsledky, a to jak pozitivní, tak negativní,
- úkolem managementu je udržení a vytvoření určitých standardů a samozřejmě práce na jejich zlepšení,
- velice silná podpora zaměstnanců ze strany vyššího managementu,
- neustálé informování o aktuálním stavu o cílech, směřování zlepšovacího procesu atd.,
- konání pracovních schůzek, které musí být dopředu dobře připraveny,
- vytvoření dobrých podmínek pro komunikaci mezi zaměstnanci, např. místnost pro možné konzultace, návštěvy managementu ve výrobě atd.,
- neustálé hodnocení a podpora zaměstnanců,
- permanentní motivace zaměstnanců, např. v podobě materiálního a finančního ohodnocení řešení přispívající k zlepšení situace,
- podpora návrhu realizovatelných a nákladově nízkých zlepšení. [6, 21]

Základní principy dle Košturiaka a kolektivu (2010):

- Zlepšení pocházejí od pracovníků ve výrobě a ze znalostí z blízkého okolí, management firmy má menší přehled o problémech týkající se výroby, tyto znalosti mají právě lidé ve výrobě a mnohdy se tyto problémy dají vyřešit i bez investování velkého množství finančních prostředků. Se zapojením externích pracovníků při řešení

problémů vznikají větší náklady a také menší pravděpodobnost úspěchu, pokud se daný problém řeší bez účasti zaměstnanců.

- Zapojení samotných zaměstnanců do procesu zdokonalování jim přináší vlastní pocit uspokojení a pocit seberealizace, zaměstnanci se tak snaží rozvíjet své schopnosti a přispívají ke zlepšení atmosféry na pracovišti.
- Lidský faktor je velice důležitý ve všech ohledech a je třeba řádně ohodnotit snahu zaměstnanců o zlepšování firmy.
- Jedná se o proces, který musí být řízený, a je provázán celým životem zaměstnanců. Jde nejen o zlepšování činností ve firmě, ale také o nespokojenost se současnou situací, a to jak ve firmě, tak také v životě, kterou se snažíme zlepšit. [5, 6]

Kaizen není pouze o zlepšování chodu ve firmách, ale také o zlepšování samotných zaměstnanců, jako osob a jejich života. Tato filozofie by se dala rozdělit do několika pilířů. Prvním z nich je osobní Kaizen, kde se zlepšuje zaměstnanec, vytváří si úctu k sobě samému, ale také k lidem okolo sebe, učí se přeměňovat informace ve znalosti, učí se řídit si své aktivity. Získává tak rovnováhu ve svém osobním životě a následně tím získává větší samostatnou výkonnost. Za druhý pilíř lze považovat důvěru a vzájemnou spolupráci, kdy správná komunikace a spolupráce usnadňuje včasné rozpoznání problémů. Je také zapotřebí týmové spolupráce, od které se odvíjí firemní kultura. Pokud je prostředí ve firmě nepříznivé, neevokuje to zaměstnance k lepším výkonům a spolupráci. Poslední pilíř by se dal označit jako organizace systému při řešení problémů ve firmě. Odrážejí se zde prvky jako samotné upozornění na problém, jeho analýza a identifikace příčin, následná opatření a návrhy na zlepšení atd. [5]

### **Kaizen teian**

Jedná se o další systém inspirovaný Kaizenem a jde o zlepšování formou zlepšovacích návrhů. Tento systém má tyto základní funkce:

- podpora růstu zaměstnanců, srovnatelně jako podpora růstu organizace,
- ukazatel iniciativy - ukazuje, jak jsou zaměstnanci motivováni,
- podpora zaměstnanců při podávání návrhů zlepšování. [21]

### 2.1.2. Historický vývoj filozofie Kaizen

Za počátky zrodu filozofie Kaizen lze považovat druhou polovinu 20. století v období druhé světové války.

Slovo Kaizen vzniklo v Japonsku, avšak zavedení této metody spadá do Ameriky, kdy byli Američané nuceni zlepšit kvalitu a zvýšit množství výroby vojenského materiálu v průběhu druhé světové války. Dalším problémem v tomto období byl odchod odborníků do války. Americká vláda poté zavedla kurzy pro management Training Within Industries (TWI), kdy se jeden z těchto kurzů stal prvopočátkem Kaizenu. Kurzy TWI pomáhaly k neustálému zlepšování a podněcovaly manažery k hledání i malých věcí, které by se daly vylepšit. Myšlenkou bylo zlepšení současných systémů s aktuálním vybavením. Jedním ze zastánců metody postupných změn byl Dr. W. Edwards Deming, který prosazoval zapojení všech zaměstnanců do zlepšovacího procesu, a to od dělníků až po samotné manažery. Schránky, které sloužily dělníkům k vhození nápadů zlepšující produktivitu, byly nedílnou součástí všech firem. Vedoucí měli poté za povinnost se nápady vhozenými do schránek zabývat.

Díky systému postupného zlepšování, kvalitní a rychlé výroby výzbroje Spojenci válku vyhráli.

Po válce, kdy se v Japonsku začalo s obnovou země, se tato filozofie začala rozšiřovat i do Japonska. Na konci 20. století sice bylo velké množství japonských firem, avšak nebyly tak efektivní, jak by se očekávalo. Generál Douglas MacArthur se snažil o zlepšení japonské výkonnosti, a proto povolal do vlády specialisty z TWI. Mac Arthur si přál mít dobře vybavené vojsko při možné expanzi Severní Korey. V tutéž dobu byl vytvořen americkým letectvem kurz kontrolorů a manažerů pro japonskou ekonomiku nazývaný Manažerský tréninkový program (MTP). MTP byl Japonsku velice nápomocný. Japonští manažeři přijali americké lekce o výrobě a později se také tato filozofie stala součástí tamní kultury podnikání. Japonská unie vědců a inženýrů na konci 50. let pozvala dr. Deminga na další konzultaci ohledně efektivity. Naopak tomu bylo v Americe, po návratu amerických vojsk, kdy se tato strategie stáhla do ústraní. [8]

V roce 1985 založil ve Švýcarsku Masaaki Imai Kaizen Institute s cílem podpory filozofie Kaizen ve světě. Kaizen Institute nabízí poradenské služby a dále rozšiřuje vědomosti o filozofii Kaizen. Dále také Kaizen Institute nabízí poradenství v oblasti Lean

managementu. Působí zde více, než 400 zaměstnanců poskytující konzultace v mnoha odvětvích ve více, než 30-ti zemích. Centrálu má tato instituce ve švýcarském městě Zugu.

Masaaki Imai je známý odborník zabývající se kvalitou, který se narodil v Tokiu v roce 1930. Napsal několik významných knih týkajících se Kaizenu, přednášel témata jako Kaizen, kvalita, lean a další témata spojená s managementem. Získal také několik mezinárodních uznání a ocenění. [10, 22]

V roce 1986, kdy byla vydána kniha *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, začal být termín Kaizen přijímán jako klíčový koncept managementu. Následně rok 1993 znamenal definování slova Kaizen v *New Shorter Oxford English Dictionary*, a tak pojem Kaizen získal uznání i v anglickém jazyce. *New Shorter Oxford English Dictionary* definoval Kaizen jako neustálé zlepšování pracovních postupů, osobní efektivnosti atd. jako obchodní filozofii. [3]

### **2.1.3. Kaizen v České republice**

Ještě, než bude zmíněna situace přímo v České republice, bylo by dobré zmínit výzkum prováděný mezi lety 2000 a 2008 institucí Fraunhofer IPA Slovakia týkající se vývoje fungování systému Kaizen v evropských podnicích. Fraunhofer IPA Slovakia oslovilo 58 malých a středních firem z různých oblastí, jako je elektrotechnika, strojírenství, stavebnictví, potravinářství, dodavatelství komponentů a výroby nábytku. Dále také 65 velkých mezinárodních firem z průmyslu automobilového, elektrotechnického, strojírenského a oblasti zpracování dřeva. Za účelem tohoto výzkumu byly použity rozhovory s důležitými pracovníky, anonymní dotazníky a byl uskutečněn audit trvající dva dny přímo v daných firmách a benchmarking<sup>1</sup> systémů pro neustálé zlepšování procesů mezi evropskými a japonskými firmami. Jedním ze zjištěných výsledků bylo poznání, že mnoho z firem návrhy pracovníků dostatečně nepodporuje a chybí organizační propojení možných zlepšení. Dále bylo zjištěno, že velké množství zlepšovacích systémů funguje pouze formálně i mnohé další nedostatky. Při srovnání firem japonských a evropských v oblasti počtu zlepšení na jednoho pracovníka a průměrné úspory jednoho zlepšení dopadly mnohem lépe japonské firmy, jak naznačil Košturiak (2010, s.5), viz. Obr. 2.1. Obrázek 2.1 ukazuje velký nepoměr mezi japonskými a evropskými nejlepšími firmami. Počet zlepšení na jednoho pracovníka

---

<sup>1</sup> Proces, při kterém firmy měří svou výkonnost v porovnání s firmami představující špičku ve světě v daném oboru, za účelem zlepšení své vlastní výkonnosti.

se v Japonsku blíží padesáti, kdežto v Evropě je to něco málo přes jeden návrh na pracovníka. Nesrovnatelně velký rozdíl je také v průměrné úspoře, kterou přineslo jedno zlepšení. Rozdíl mezi japonskými a evropskými firmami je téměř osmi násobkem. [5]

Obr. 2.1 Porovnání nejlepších firem z Japonska a Evropy

	Japonské top firmy	evropské top firmy
Počet zlepšení na 1 pracovníka za rok	46	1,2
Průměrná úspora na 1 zlepšení v Eurech	7700	1000

Zdroj: Košturiak 2010

V roce 2004 vznikl Kaizen Institute Česká a Slovenská republika. Tento institut se věnuje oblasti poskytování poradenství a organizování workshopů v oblasti zlepšování podniků. Mezi zákazníky Kaizen Institute v České a Slovenské republice patří významné firmy jako jsou např. Danone a.s., Česká spořitelna a.s, Néstlé Slovensko s.r.o., Nestlé Česko s.r.o., ŠKODA AUTO a.s. Mladá Boleslav, Všeobecná fakultní nemocnice v Praze, Zentiva, k.s., Praha a mnoho dalších. Jak lze vidět, Kaizen se dá aplikovat i v jiných, než výrobních sférách, ku příkladu i ve veřejném sektoru nebo v oblasti služeb. [20]

## 2.2. Zlepšování podnikových procesů

Jelikož se prostředí okolo každého podniku mění, je třeba měnit i samotné procesy uvnitř dané firmy. Zlepšování podnikových procesů spočívá v podrobném přehledu o chování procesů, a snahou odhalit příčiny stávajících nebo vznikajících problémů spjatých s plynulým chodem firem, kvalitou výstupů nebo produktivitou.

Existují různé přístupy ke zlepšování podnikových procesů:

- radikální změny,
- evoluční změny a
- kontinuální zlepšování procesů.

Mezi radikální změny se řadí inovace, reengineering, redesign a atd. Evoluční změny zavádějí mechanismy těchto změn do daného systému, který je poté optimalizován zevnitř dle požadavků aktuálního prostředí. Oblast kontinuálního zlepšování procesů se orientuje na znalosti pracovníků a zlepšují je způsobem, který přidává hodnotu. [6, 9]

### 2.3. Lean

Mezi jeden z přístupů řadící se do zlepšování procesů v podniku patří metodologie Lean, nebo-li štíhlý podnik. Metodologii Lean představil Womack a Jones jako soubor principů a metod, které se zaměřují na rozpoznání a eliminaci činností představujících plýtvání. Původně byl Lean použitý pouze na oblast průmyslové výroby, postupem času tato metodologie začala pronikat i do jiných oblastí, jako jsou služby nebo administrativa. [9]

Lean je filozofie, díky níž lze zkrátit potřebný čas mezi objednávkou od zákazníků až k odeslání vyhotovené objednávky nebo provedení služby při odstranění všech forem odpadů. Tato filozofie pomáhá firmám snižovat náklady, čas a také činnosti, které nemají přidanou hodnotu pro danou firmu, což ve výsledku znamená větší konkurenceschopnost a pružnost firmy.

Metodologii Lean lze použít v oblastech, kde je cílem zvýšení výkonnosti daného procesu a snížení nákladů. Mezi náklady, které lze snížit, patří zásoby, rozloha výrobních prostor, úspora práce při vykonávání daného procesu atd.

Činnosti probíhající v podnicích lze rozdělit na ty, které přidávají na hodnotě a naopak na ty, které výrobkům žádnou přidanou hodnotu nenabízejí, nebo naopak jejich hodnotu snižují. Plýtvání je jednou z příčin, proč se právě Lean zavádí. Tento pojem se uvádí také v souvislosti s Kaizenem. Plýtvání lze označit z japonštiny jako „Muda“ nebo z anglického jazyka jako „Waste“. Plýtvání je přítomno v každém probíhajícím procesu.

Mezi druhy plýtvání se dle Svozilové (2011) řadí:

- čekání,
- přepracování,
- nadvýroba,
- přemísťování,
- nadbytečný pohyb,
- skladování velkého množství zásob,
- zpracovávání a

- nevyužitý intelekt. [9]

Čekání se vyskytuje v každém procesu, kdy se jedná o prodlevy způsobené čekáním na materiál, nástroje, dostupností zařízení atd. V gastronomickém prostředí se může jednat např. o sled objednávek, které je třeba připravit na jednom přístroji, např. příprava horkých nápojů. Zaměstnanci musí počkat na dokončení předchozí objednávky, aby mohli pokračovat na stejném zařízení v další přijaté objednávce. Do plýtvání způsobené pohybem lze zařadit zbytečné pohyby pracovníků, jejich přesuny, podávání nástrojů, které jsou špatně umístěny atd. Přemísťování je velice obdobné. Při přepracování je posléze nutné odstraňovat nekvalitní produkty způsobené právě nedbalostí způsobenou únavou z přepracování.

Mezi nástroje Lean, mimo jiné odstraňující plýtvání, patří 5S, vizualizace, optimalizace linky, standardizace a další. [1, 9, 10]

### **2.3.1. Historie Lean**

Mnohé z konceptů Lean nejsou nové, mnoho z nich bylo používáno již během 20. let 20. století ve firmě Ford Motor, a nebo jsou známy většině průmyslových inženýrů. Pár let po druhé světové válce Eiji Toyoda z Japonské firmy Toyota Motor navštívil americké výrobce automobilů, aby se od nich naučil a přenesl praktiky americké výroby automobilů do firmy Toyota. S pomocí Taiichi Ohna a Shigeo Shinga představila a postupně vybrala společnost Toyota Motor systémy výroby, jejichž cílem bylo snížit nebo eliminovat úkony, které nepřidávají hodnotu. Tyto koncepty a techniky jsou známé jako TPS (Toyota Production Systém) a zanedlouho byly popularizovány Jamesem Womackem v USA pod záštitou štíhlé výroby. [1]

### **2.3.2. Vizualní management**

Vizuální management se nazývá taktéž Andon. Slovo Andon původně znamená označení typu papírových lampionů a pochází z Japonska. Tento pojem se vyskytuje ve výrobní oblasti a značí informační tabule ukazující aktuální stav pracoviště.

Jde také o vizuální komunikaci v podniku, která se může uskutečňovat pomocí různých značek, barev, nápisů, symbolů atd. To vše usnadňuje komunikaci a také procesy ve firmě probíhající.



Vizualizace je pro firmy přínosná v tom, že všichni členové týmu znají své úkoly, kompetence a cíle. Díky vizualizaci lze snadněji rozpoznat odchylky od zavedeného standardu a adekvátně na ně reagovat. Vizualizace podporuje komunikaci mezi personálem a také podporuje týmovou spolupráci a zlepšování zaměstnanců.

Principy Andonu převzala také česká společnost pro výrobek Škoda Superb v roce 2008. Projekt byl zaměřen na elektronické sledování a statistické vyhodnocování dat z automatických konečných kontrol pro výrobu krytů zavazadlového prostoru. [23]

### **Vizuální pracoviště**

Vizuální pracoviště je takové, které díky uspořádanosti, organizovanosti a jasně daným procesům umožňuje postupně redukovat plýtvání vzniklé na daném pracovišti. Takovéto pracoviště používá vizuální prvky jak pro zobrazení procesů, tak také pro jejich sdílení. Mezi standardy, které pomáhají redukovat plýtvání a jsou nápomocny při tvorbě autonomního pracoviště, patří např.:

- standard uspořádání pracoviště,
- standard čistého pracoviště,
- kontrolní karty výrobků,
- popis kontroly,
- pracovní postupy atd.

Standardy jsou podkladem pro efektivní a výkonné pracovníky, lze díky nim sledovat odchylky od žádoucího stavu. [24]

Vizuální ukazatelé popisují důležité parametry, díky nimž dokážeme hodnotit pracoviště a dále jej také řídit. Mezi hlavní cíle těchto ukazatelů patří učení, informovanost, řízení, porovnávání a motivace. Vzdělávání dělá pracovníky zodpovědné za svou práci. Jako příklady takových to vizuálních ukazatelů lze uvést např.:

- ukazatel kvality,
- ukazatel produktivity a výkonu,
- organizační struktura pracoviště atd.

Vše lze zobrazit pomocí vizuálních, elektronických tabulí apod. [15]

Dle Musilové (2007) má tento přístup své výhody, a to:

- zkrácení doby hledání nástrojů potřebných k práci,
- zvýšení bezpečnosti práce,
- zlepšení kvality práce,
- vyjasnění postupů při práci,
- ulehčení komunikace,
- zlepšení podnikové kultury a mnohé další. [24]

Postup při zavádění vizuálního pracoviště je prováděn dle následujících kroků, kdy je prvním z nich zavedení 5S, přičemž výsledkem je uspořádané pracoviště. Dalším krokem je použití vizuálních standardů, což se dá vyložit jako zavedení jasně daných pravidel. Následující krok tkví v definování vizuálních ukazatelů a posledním krokem je již vizuální řízení. [15]

### **2.3.3. Metoda 5S**

Metoda 5S je jedním z nástrojů používaných metodologií Lean. Cílem nástroje 5S je vytvoření štíhlého pracoviště. Název vychází z pěti japonských nebo anglických výrazů začínající na „S“ a jsou jimi: Seiri – Sort, Seiton – Straighten, Seiso – Shine, Seiketsu – Standardize, Shitsuke – Sustain. Český překlad nabízí slova třídění, umístování, úklid, standardizace a udržení. [9]

Na štíhlém pracovišti jsou umístěny jen takové předměty, které jsou potřebné k výrobě nebo v pracovním procesu, přebytečné nástroje jsou odstraněny. Takovéto pracoviště je přizpůsobeno pracovníkům, kteří na něm pracují tak, aby měli vše lehce přístupné a vždy na svém místě. Další cíle 5S jsou:

- definování layoutu pracoviště (rozmístění předmětů potřebných k výkonu práce),
- vytvoření jasných pravidel (kde, kdy, kdo, jak, co,....),

- zvýšení bezpečnosti,
- vylepšení pracovního prostředí,
- lepší čistota na pracovišti
- a především odstranění plýtvání jako je čekání, hledání předmětů atd. [9]

Jednotlivé kroky při použití metody 5S jsou Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu a Shitsuke.

### **1. Seiri (vytříd')**

První krok Seiri znamená oddělit nepotřebné od potřebného. Mezi zkoumané nástroje patří nářadí, doklady, stroje, materiál, ale i osobní věci zaměstnanců, vybavení pracoviště a jiné. Zůstávají pouze nástroje, které zaměstnanci opravdu používají. Jiné, nepotřebné předměty, se přesouvají do skladů, archivů nebo prostor k tomuto účelu určených. Je dobré každý předmět na pracovišti ohodnotit frekvencí používání. Předměty používané velmi často, by měly být pracovníkům vždy po ruce, a naopak předměty používané méně často by měly být umístěny dále. To, co se nepoužívá vůbec by na pracovní ploše nemělo zůstat. U tohoto případu lze vyčlenit určitý prostor, kam se právě tyto věci přemístí. Všechny předměty se zapíše do tzv. Karty pracoviště, což je list s položkami, kde je uvedena frekvence používání těchto věcí, opatření pro nápravu, odpovědná osoba za danou věc a datum. [4, 14]

### **2. Seiton (uspořádej)**

Následující fáze se zaměřuje na hledání vhodného místa pro předměty, které zůstaly po Seiri, čili po vytřídění. Věci méně potřebné je třeba umístit do jiných prostor, než na pracovní plochu. Pro potřebné předměty se musí najít vhodné místo tak, aby byly vždy po ruce, když jsou potřeba. Je dobré si udělat vizuální plán rozmístění předmětů. Nové umístění potřebných předmětů by mělo být uzpůsobeno zaměstnancům tak, aby předměty byly snadno dostupné a všichni pracovníci měli přehled o tom, kde se nachází. [4, 14]

### **3. Seiso (stále čistit)**

Seiso znamená úklid, vyčištění a zajištění čistoty na pracovišti. Obsahem této části je detailní, hloubkové čištění pracovního prostoru. Po zavedení 5S se tato detailní čištění provádí např. jednou za rok. Při Seiso se pracoviště rozděluje

na určité oblasti, kterým se přiřazuje zaměstnanec, který je zodpovědný za provedení úklidu. Cílem je vytvořit pracoviště, kde není špína, prach, odpad a jiné. Na čistém pracovišti se lépe odhaluje zdroj znečištění a lze lépe předejít možným poruchám. Při dodržování zásad dochází ke zvýšení bezpečnosti na pracovišti a vytvoření příjemného prostředí pro zaměstnance. Při lepší pracovní atmosféře se zaměstnancům pracuje lépe a projevují vyšší výkonnost. [4, 14]

#### **4. Seiketsu (standardizace)**

Další krok spočívá ve standardizování veškerých aktivit, které souvisí s udržením pořádku na pracovišti. Každý zaměstnanec musí znát své povinnosti a plnit je tak, aby byly dodržovány přechodí kroky 5S. Vytvářejí se standardy, které je třeba dodržovat. Takovým standardem může být i Layout pracoviště, který vzniká již v Seitonu, druhém kroku 5S a jedná se o standardizaci rozmístění objektů na pracovišti. Jsou zde uvedeny také čistící aktivity. [4, 14]

#### **5. Shitsuke (sebedisciplína)**

Poslední krok shitsuke usiluje o udržení zlepšeného stavu pracoviště. Všechny činnosti, které se v tomto kroku uskuteční, se snaží o dodržení standardů, které byly určeny. Nejlepší kontrola je, pokud se zaměstnanci kontrolují navzájem, např. při předávání směny. Pokud taková kontrola nestačí, je třeba určit pracovníka, který bude tuto situaci prověřovat. Pro usnadnění kontroly lze použít tzv. Kontrolní karty, kde se zaznamenávají kontroly, s podpisem pracovníka potvrzující předání pracoviště ve standardním stavu. Vedoucí pracovník by tuto kartu měl také podepsat, a to po kontrole pracoviště, kterou by měl uskutečňovat minimálně na konci směny.

Provádějí se také audity 5S, které mají za cíl posouzení pracoviště jinými osobami než zaměstnanci, aby bylo zajištěno objektivní a nezávislé posouzení pracoviště. Pro tento způsob kontroly se používají tzv. Auditovací formuláře, které obsahují bodové nebo procentuální ohodnocení splnění jednotlivých kritérií. Vyhodnocení se provádí průměrem jednotlivých kritérií. Tým provádějící audit v závěru doporučí vhodná řešení vycházející z průzkumu. Auditovací formulář je vyobrazen na Obr. 2.2. [4, 14]

Obr.2.2 Vzor auditovacího formuláře

Č.	Kritérium	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
1.	Je na podlahe jasne vyznačený priestor pracoviska a značky pre umiestnenie predmetov podľa pravidiel?					
2.	Sú skrine a úložné priestory označené vizualizačnou tabuľkou?					
3.	Sú palety a kontajnery na pracovisku uložené na vyznačenom mieste?					
4.	...					

Zdroj: <http://www.svetproduktivity.cz/clanek/5s-6s-nebo-dokonce-7s.htm/>

Audity se obvykle provádějí dvakrát měsíčně, jednou náhodně a podruhé dle plánu. V našich podmínkách je audit častokrát vázán na odměňovací systém, což zvyšuje zainteresovanost i odpovědnost pracovníků za dodržování nastolených 5S, což je také motivační prostředek, jelikož se od výsledku odvozuje výpočet možné odměny.

Dalším krokem v procesu 5S je vizualizace. Nejefektivnější je to, co jde vidět. Vše, co se vytvoří v rámci 5S by se mělo zaznamenat ve vizuální podobě.

Dnešní rozvíjející se doba vyžaduje neustálý vývoj a zlepšování, proto se i metoda 5S rozšířila o další kroky. [4, 14]

## 6. krok (Bezpečnost)

Dalším krokem, který byl rozvinut, je bezpečí na pracovišti. Cílem je dosáhnoutí takové bezpečnosti, kdy je na pracovišti téměř nulová úrazovost. Aby mohl takový to standard vzniknout, je třeba dodržovat zásady bezpečnosti práce jako např. používání předepsaných ochranných pomůcek; správné používání nástrojů, náradí, pomůcek bez poškození; problémová dostupnost havarijních prostředků; správné chování pracovníků v případě nehody, poranění a jiných krizových situací; vytvoření vizuálního pracoviště i z hlediska bezpečnosti, aby bylo nejen vizuální, ale i bezpečné a vizuální apod.

Tento krok předpokládá vytvoření bezpečného pracovního prostředí, a tím redukcí či eliminací možnosti vzniku nebezpečí. Při dobře uspořádaném a čistém pracovišti se případné nebezpečí lépe rozpoznává. Případná nebezpečí je dobré odstraňovat. Proto je účelné vytváření standardů bezpečného chování, kam by se dal zařadit např. popis vhodného oblečení pracovníků a návštěv, zásady správného chování na pracovišti a vymezení zakázaných činností. [4, 14]

## **7. Krok (ekologie a životní prostředí)**

Dalším krokem z nově zavedených je ekologie a životní prostředí. Tento bod se zaměřuje na ochranu ovzduší, vody, půdy a jiné. Opět se definují zásady, které by se měly dodržovat. Mezi tyto zásady patří správné třídění a ukládání odpadů do kontejnerů; používání barevných kontejnerů na tříděný odpad; stav a vybavení kontejnerů – čistota, pytle, pravidelné vynášení kontejnerů; označení kontejnerů tabulkami, identifikačními listy pro nebezpečné odpady; označení shromažďovacích míst; mapy stanovišť odpadů atd. [4, 14]

### **2.4. Kitchen layout**

Uspořádání pracovních prostředků a pomůcek nejen v kuchyni, ale v celém pracovním prostředí je důležitým aspektem při vykonávání práce. Při správném uspořádání strojů a všech věcí potřebných k práci dochází ke zjednodušení pracovní plochy a odstranění překážek v práci, a tím k usnadnění vykonávané práce. Díky správně uspořádanému pracovnímu prostoru mohou zaměstnanci pracovat efektivněji a zamezit tak plýtvání v podobě zbytečného pohybu, času nebo financí. Lze také vytvořit bezpečnější pracovní prostor správným uspořádáním předmětů na něm.

Při plánování rozvržení kuchyně existuje několik aspektů, které je dobré zvážit. Mezi tyto aspekty patří dostupnost místa, mobilita zaměstnanců, zdravotní hledisko, ergonomie, energetická účinnost, smyslové vnímání a flexibilita. [18]

#### **Dostupnost místa**

Vytvoření vhodného prostoru bez ztráty rychlosti a plynulosti práce je důležitým aspektem. Obecné pravidlo tvrdí, že pro každé místo v restauraci by mělo být zařízeno pět čtverečních stop kuchyňského prostoru, například restaurace s možnými šedesáti místy pro zákazníky by měla mít alespoň tři sta čtverečních stop prostoru v kuchyni. [18]

## **Mobilita zaměstnanců**

Správně uspořádaný prostor umožní zaměstnancům snadný pohyb, aniž by se navzájem křížili nebo si překáželi, což pomáhá nastolovat „hladký“ chod celé kuchyně, především během období velkého počtu zákazníků. [18]

## **Zdravotní hledisko**

Zákony určují možnosti rozvržení prostoru v kuchyni a celém objektu restaurace. Na správné dodržování hygienických zásad a dodržování těchto zákonů dohlíží příslušná Krajská hygienická stanice. Pro podnik v této práci vybraný, dohlíží na dodržování zákonů Krajská hygienická stanice Olomouckého kraje se sídlem v Olomouci. Odbor výživy má na starost mimo jiné zdravotní dohled nad dodržováním hygienických požadavků v provozovnách společného stravování otevřeného typu, kam se řadí restaurace, bistra, kavárny atd., kam spadá také restaurace pro účely této práce vybraná. Podniky se musí řídit předpisy určenými pro provozování stravovacích služeb. Mezi tyto předpisy se řadí takové, které se dají rozdělit na předpisy Evropského společenství a Národní právní předpisy. Mezi právní předpisy Evropského společenství patří např. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, kterým se stanoví zvláštní hygienická pravidla pro potraviny živočišného původu; Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (ES) č. 1935/2004 o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami a o zrušení směrnic 80/590/EHS a 89/109/EHS a další. Do kategorie Národních právních předpisů spadá např. Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů; Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů atd. Všemi těmito předpisy se musí restaurace bezpodmínečně řídit, za jejich nedodržování hrozí provozovatelům těchto podniků pokuty, nebo v nejhorším případě, po opakovaném porušování až uzavření provozu. [12, 13, 18]

## **Ergonomie**

Ergonomie spočívá v ušetření kroků zaměstnancům k dokončení daného úkolu, čím méně kroků, tím lépe. Ergonomicky tvarovaná kuchyň je taková, kdy zaměstnanci mohou stát na jednom místě a dělat všechnu svou práci s minimálním ohýbáním, chůzí nebo otáčením, čímž se zamezí příslušnému plýtvání. Ergonomie může také snížit množství zranění při práci, nepohodlí nebo únavy z práce. [18]

## **Energetická účinnost**

Toto hledisko by mělo být primární při uspořádání kuchyně nebo jiných provozů, jelikož šetří peníze za provozní náklady. Při efektivním uspořádání by měly být přístroje k chlazení a vaření co nejdále od sebe, ale přitom stále prakticky uspořádané. [18]

## **Smyslové vnímání**

Je dobré se soustředit i na jiné smysly zákazníků, než pouze na čich. Pokud zákazníci mohou vidět přípravu jídla, pomáhá to při jejich smyslovém vnímání. Docílit toho lze např. vybudováním tzv. otevřené kuchyně, kdy zákazníci mohou přímo sledovat přípravu daného pokrmu. [18]

## **Flexibilita**

Flexibilita je dalším důležitým prvkem správného uspořádání. Moderní doba si neustále žádá změny, a to i v oblasti nabídky. Změna nabídky jídel v restauraci může ovlivnit i přípravu jídel, proto je důležité být flexibilní při využívání zařízení a umístění prostředků nutných k práci. Zařízení uzpůsobené na přemísťování a snadné čištění velice usnadňuje takové změny. [18]

Pro uspořádání vybavení na pracovním prostoru neexistuje žádné jednoznačné pravidlo, vše záleží na možnostech volného prostoru, potřebách kuchařů a personálu pracujících v kuchyni a náročnosti připravovaných chodů. Existují však obecně čtyři různé režimy – ergonomické uspořádání, uspořádání pracovní plochy, uspořádání Zone-styl a ostrovní styl.

## **Ergonomické uspořádání**

Kuchyně je uspořádána podle pohodlí a efektivity pro kuchaře a personál v kuchyni. Je ovšem energeticky méně úspornější. Příkladem takového uspořádání je umístění pultových mrazáků přímo u fritéz. Přesto, že toto řešení není energeticky úsporné, ušetří to pracovníkům v kuchyni při přípravě například zmražených bramborových hranolek potřebné kroky. Zde dojde pouze k přemístění bramborových hranolek z mrazíku přímo do fritézy, za použití minimálního potřebného pohybu po kuchyni. Ušetří se tak množství pohybu potřebného k přípravě pokrmů, a tím i čas při přípravě zhotovovaného pokrmu. [18]



## **Uspořádání pracovní plochy**

Vhodné pro restaurace nabízející velké množství stejných potravin, např. pizzy, sendviče apod. Plocha je uspořádána dle pořadí použití jednotlivých surovin a zařízení je srovnáno v řadě, např. pro případ vyhotovení pizzy by bylo vhodné mít lednici, poté plochu na tvarování těsta, formy na těsto, suroviny a troubu či jiné zařízení a samozřejmě prostor pro krabice. To vše opět ušetří kroky a pohyb personálu připravující pizzu nebo sendviče v kuchyni. [18]

## **Uspořádání Zone-styl**

Kuchyně je rozdělena do několika zón nebo bloků. Obecně se dají bloky uspořádat na části tvořené prostory pro přípravu potravin, vaření, chlazení, strojů na výrobu ledu, mytí, a bloky pro přechod z kuchyně k zákazníkovi. Může být zapotřebí i více bloků. Pro velké kuchyně je vhodné např. dvou bloků pro přípravu jídel, jeden v blízkosti lednic a jeden poblíž kuchyňského vybavení. [18]

## **Ostrovní styl**

Tento styl se používá i pro kuchyně v obytných prostorách, je podobný jako výše zmíněný, ale s jedním hlavním blokem uprostřed. Nejčastěji bývá uprostřed kuchyně plocha na přípravu, na vnějších stranách jsou umístěny přechodové oblasti a prostor pro skladování. [18]

## **2.5. Spaghetti diagram**

Spaghetti diagram zachycuje pohyb pracovníka v jistém časovém období. Pohybování pracovníka po prostoru se zaznamenává do nákresu „layoutu“ pracoviště. Tento způsob odhaluje nadbytečné plýtvání v podobě zbytečné chůze pracovníka vykonávající danou činnost.

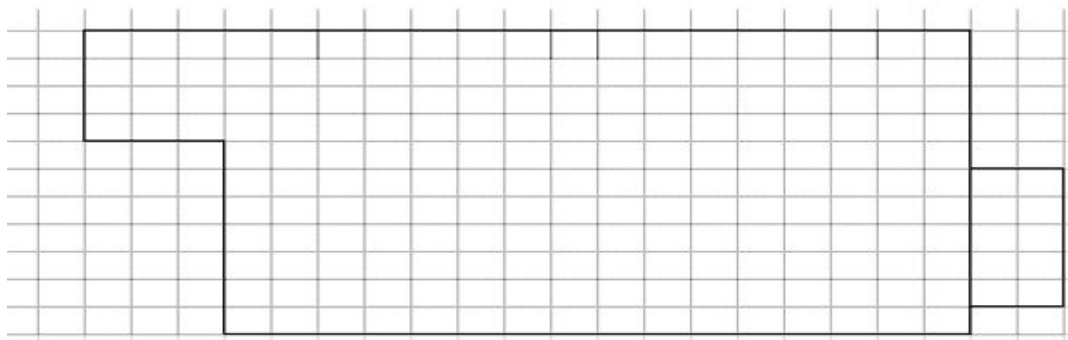
Spaghetti diagram je grafická prezentace pohybu informací, materiálu a osob po pracovním prostoru. Tento diagram pomáhá určovat špatně nastavenou práci, nebo výrobní cesty, proto je častou volbou při zavádění zlepšovacího procesu. Tento diagram je zakreslen jako mapa pracovní podlahy na standardní pracovní list. Při vytváření mapy je také důležité, aby uživatel sledoval průběh práce, pracovní body a následky spojoval pro zobrazení průběhu

procesu. Vše lze provést na papír v podobě náčrtků nebo zaznamenat do tabulkového programu jako je např. Microsoft Excel.

Postup pro vytvoření spaghetti grafu:

1. Upraví se standardní pracovní list. Plocha je složena ze čtverců, nakreslí se zde hranice prostoru.

Obr. 2.3 Úprava pracovního listu



Zdroj: <http://www.brighthubpm.com/six-sigma/112475-example-of-a-spaghetti-chart/>

2. Identifikují se pracovní body. Lze sledovat, jak jsou věci uspořádány v prostoru a jak se informace, materiál a lidé pohybují při plnění úkolů. Pracovní místa jsou klíčové body v mapě a musí v ní být zaneseny. V případě restaurace jsou to oblasti např.: služby, gril, chladírny, polévky, saláty atd.

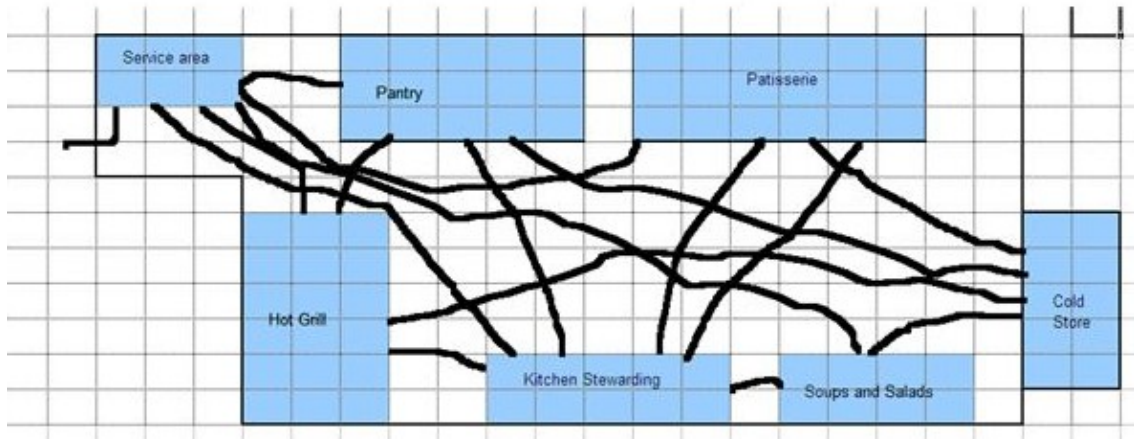
Obr.2.4 Identifikace pracovních bodů



Zdroj: <http://www.brighthubpm.com/six-sigma/112475-example-of-a-spaghetti-chart/>

3. Kreslení pracovního prostoru. Zde je podrobně uveden pohyb osob v procesu, z jednoho místa na druhé. Nakreslené linky zde propojují pracovní místa. Ve výsledku vypadá mapa jako mísa špaget.

Obr. 2.5 Zanesení pohybu na pracovní papír



Zdroj: <http://www.brighthubpm.com/six-sigma/112475-example-of-a-spaghetti-chart/>

Při kreslení pracovního prostoru s příslušnými čarami zobrazující pohyb je dobré si vybrat osobu, která se na procesu přípravy pokrmu podílí nejvíce, jelikož do jednoho procesu se může zapojit více kuchařů. Měří se buďto vzdálenost a nebo čas daného pracovníka potřebné k přemístování od jednoho místa na druhé. [17]

Spaghetti graf pomáhá identifikovat problémy v pracovním procesu. Základními problémy jsou plýtvání a dlouhé cesty. Geethai Narayanasamy tvrdí, že mezi výhody Spaghetti diagramu patří:

- rozpoznání neefektivního pracovního uspořádání,
- pomoc při identifikaci nadbytečného pohybu,
- nápomoc při snižování nadbytečných časů, uspořádání předmětů na pracovní ploše,
- přispívá ke zlepšení účinnosti a menší únavy zaměstnanců v důsledku nadměrného pohybu,
- pomáhá zlepšovat bezpečnost na pracovišti. [25]

## 2.6. Dotazník

Dotazník je jednou z nejčastěji používaných metod při sběru informací. Jsou zde formulovány otázky uzavřené a otevřené. Vždy je na tvůrci dotazníku jaký typ otázek zvolí. Při zodpovídání uzavřených otázek vybírá respondent, čili dotazovaný, z již předem definovaných možností. Otevřené otázky pak umožňují se respondentům volně vyjádřit. Uzavřené otázky se dají dále rozdělit na dichotomické, mnohovýběrové, škálovací apod. V případě dichotomických uzavřených otázek vybírají dotazovaní z dvou možností odpovědí. Mnohovýběrové otázky, nebo také multiple choice, nabízejí výběr ze tří a více možných odpovědí. Škálovací otázky se vyznačují určitou hodnotící stupnicí, ku příkladu lze ohodnotit zvolenou odpověď od špatné po vynikající apod. Mezi druhy otevřených otázek se dají zařadit např. zcela nestrukturované, slovní asociace, dokončování vět či příběhů apod. U zcela nestrukturovaných otázek mohou účastníci dotazníků odpovídat neomezeně. Pokud respondenti píšou první slovo, které se jim vybaví při přečtení uvedeného, jedná se o slovní asociaci. Při dokončování vět nebo příběhů jde o doplnění zbytku věty nebo příběhu. [7]

### **3. Analýza aktivit v gastronomickém podniku**

Tato kapitola blíže specifikuje vybraný objekt zkoumání, a to restauraci Gemer i stručně město, ve kterém se nachází, jelikož zákazníci jsou nedílnou součástí každého podniku. S městem Jeseník je spojen cestovní ruch, který láká do restaurace mnohé zákazníky. Každý podnikatel by se měl bezpochyby zabývat také konkurencí v odvětví. Atraktivnost konkurenčních podniků je jistě dalším aspektem, který ovlivňuje chod celé restaurace.

#### **3.1. Jeseník**

Město Jeseník se nachází na severu Olomouckého kraje na pomezí Hrubého Jeseníku a Rychlebských hor. Okres Jeseník čítá 24 obcí s 38 779 obyvateli (k 20. 12. 2014), samostatné město Jeseník má poté 11 465 obyvatel. Turisty láká především zdejší krajina, okolí a bezpochyby také místní lázně. [19, 26]

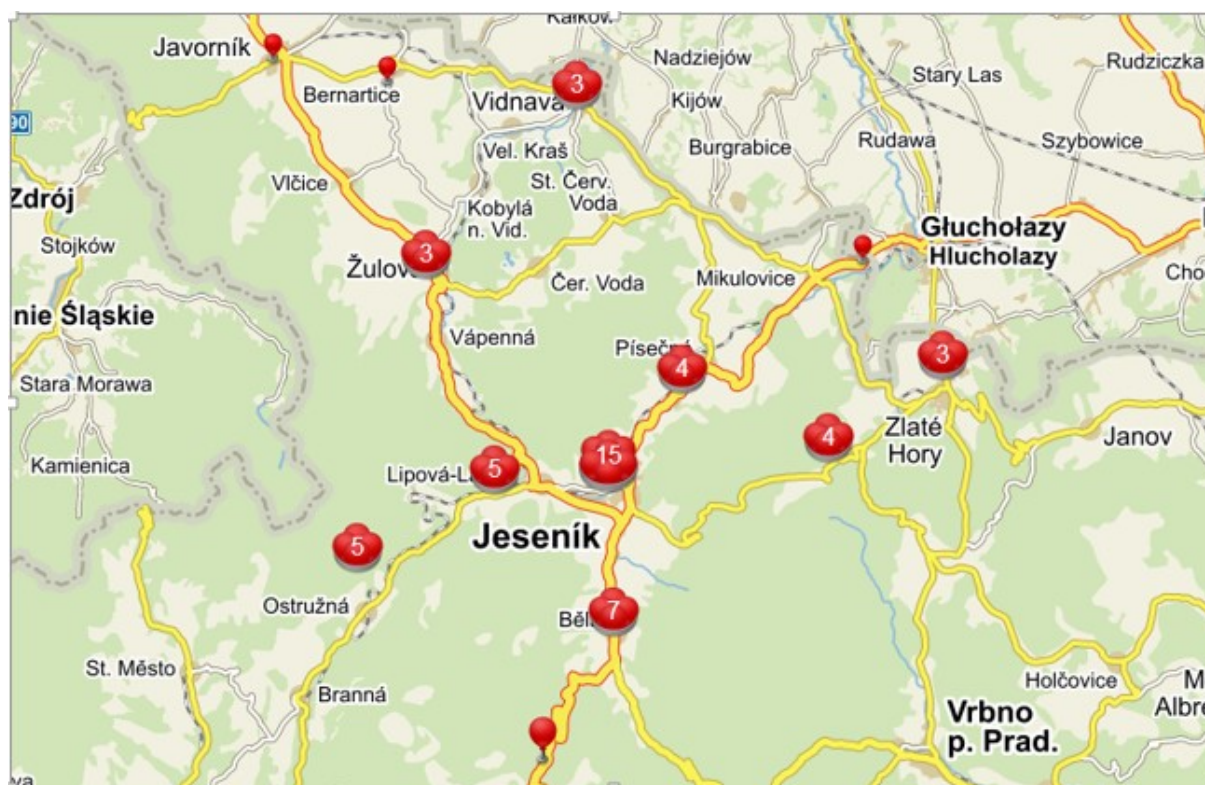
Historie Jeseníku, tehdy označovaného jako Vriwald, posléze jako Frývaldov, se datuje k roku 1267. Důležité události odehrávající se na tomto území byly ku příkladu čarodějnické procesy probíhající v polovině 17. století, dále založení vodoléčebného ústavu Vincenzem Priessnitzem, frývaldovská stávka a jiné. [19]

Příloha 2 ukazuje návštěvnost Jeseníků v roce 2012 dle ČSÚ. Jeseníky navštívilo 302 621 hostů a dokonce 1 160 619 osob, kteří zde pouze přenocovali, což poukazuje na oblíbenost této oblasti. [27]

##### **3.1.1. Konkurence v Jeseníku a blízkém okolí**

V okolí města Jeseník a na jeho území se nachází dohromady 53 restaurací, což lze vidět na Obr.3.1, který je dostupný ze serveru [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz). Mapa zobrazuje přibližné umístění restauračních zařízení v okolí města Jeseník, a také v samotném městě Jeseník. Jak zobrazuje obrázek, přímo v Jeseníku se nachází 15 objektů restauračních zařízení, zbylé objekty jsou umístěny v okolních obcích, jako např. Lipová - Lázně, Písečná, Žulová, Zlaté Hory, Vidnava, Bělá a další. [16]

Obr. 3.1 Zobrazení konkurence na mapě



Zdroj: [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz)

V tabulce 3.1 jsou uvedeny restaurace působící v Jeseníku či jeho blízkém okolí, které svým provozem ovlivňuje provoz restaurace Gemer (Pizzerii Pepino). Do tabulky jsou zařazeny provozy s poledním menu a také navštěvované objekty bez denního menu, které jsou pro restauraci Gemer konkurenty, což je vyobrazeno ve spodní části tabulky.

Srovnání z pohledu poledního menu je vybráno z důvodu velké návštěvnosti místních restauračních zařízení právě v době obědu, čili při výdeji poledního menu. Právě v tuto dobu bývají tato zařízení nejvíce vytížena z celého jejich denního provozu. Provozovatelé mají tak šanci získat si potenciální nové zákazníky nebo podpořit důvěru těch stávajících.

Mezi provozovny v okolí Jeseníku nabízející polední menu patří: Bistro Anděl, Bowling Jeseník, Hotel Slovan, Hotel Slunný dvůr (Jeseník – lázně), Hotel Zlatý Chlum (Česká Ves), Kuchyně KK (Mikulovice), Na Kopci (samoobslužná jídelna), Na Koupališti, Restaurace Na Palubě (Mikulovice), Pizzerie Tosca, Praděd, Restaurace Labyrint, U Radnice, Vila Elis, Nádražní Knajpa, Pizzerie Pepino, Restaurace U Lukáčů (Bělá pod Pradědem), U Pospy, Pizzerie Pinocchio.

Bistro Anděl, Kuchyň KK a Na Kopci nejsou pro restauraci Gemer přílišnou hrozbou, tudíž nejsou do přehledu konkurence zahrnuty. Kuchyň KK pouze obědy rozváží, a také provozuje dietologickou poradnu. Na Kopci se vyznačuje samoobslužnou jídelnou a provozem pouze do 16:00 hodin v pondělí až čtvrtek a pátek do 14:00 hodin. U Bistra Anděl, jak již sám název napovídá, se nejedná o restauraci, ale pouze o bistro v prostorách místních polikliniky.

Restaurace Gemer spolu s Hotelem Slovan disponuje jako jediná restaurace v centru Jeseníku dětským koutkem. Oproti konkurenci má restaurace Gemer poněkud vyšší ceny za polední menu, což je způsobeno používáním kvalitních a také dražších surovin používaných přípravě pokrmů. V nabídce menu jsou vždy dvě jídla zhotovovaná v kuchyni z „tradičních“ surovin a třetí je připravováno z domácích těstovin, při volbě čtvrtého jídla se jedná o Business menu, které je připravováno z kvalitního masa v prostorách steak grillu. V případě Business menu tak, jako i v ostatních restauracích, se tyto pokrmy vyznačují vyšší cenou.

Největší hrozbou se pro restauraci Gemer, resp. Pizzerie Pepino v centru Jeseníku z pohledu nabízených služeb a ceny poledního menu, zdá být Hotel Slovan. Oproti zkoumanému objektu nabízí Hotel Slovan ubytování, a také levnější ceny za polední menu. Obě zařízení se nacházejí v centru Jeseníku, nabízejí parkoviště v blízkosti restaurace, dětský koutek a výběr ze čtyř jídel v nabídce poledního menu. Hotel Slovan má ale tu výhodu, že se nachází přímo na náměstí ve městě Jeseník, restaurace Gemer sice sídlí nedaleko náměstí, avšak ne přímo na něm, tak jako Hotel Slovan.

Hojně navštěvovanou restaurací je také Rezidence u jezera. Tato restaurace nabízí dětský koutek, ubytování, parkoviště u objektu a disponuje venkovní zahradkou. Velkou nevýhodou pro toto zařízení je umístění mimo centrum města Jeseník, toto je výhoda, kterou má restaurace Gemer oproti Rezidenci u jezera. Tato restaurace se nachází v Písečné, což je obec vzdálená zhruba 6 km od Jeseníku.

Restaurace Na Palubě je objekt, který byl nedávno rekonstruován a také, jako restaurace Gemer nabízí dětský koutek, parkoviště u objektu, venkovní zahradku a navíc také ubytování. Je zde nabídka poledního menu, ale výběr je pouze z jednoho pokrmu s polévkou. Tato nově rekonstruovaná restaurace láká příjemným posezením a možností hry bowlingu, ricochetu a dalších. Tak jako Rezidence u jezera se restaurace Na palubě nenachází v centru Jeseníku, ale je vzdálena od Jeseníku zhruba 15 km v obci Mikulovice.

Restaurace Gemer a Restaurace Křížový vrch jako jediné z vybraných objektů disponují speciálně vytvořenou kuchyní - steak grillem, kde se připravuje kvalitní steakové maso. Tyto kuchyně jsou vybudovány v otevřeném stylu, kde zákazníci mohou sledovat přípravu takového pokrmu. V případě Restaurace Křížový vrch je otevřená kuchyně při venkovním posezení v provozu pouze v teplejších měsících, v chladnějším období se pokrmy typu steaků připravují v běžné kuchyni s ostatními pokrmy. Steak grill v restauraci Gemer je v provozu permanentně po celý rok a je umístěn v budově, což je pro restauraci Gemer výhodou, jelikož může zákazníky právě na typ této přípravy steaků lákat po celý rok.

Pizzu ve svém prodejním sortimentu nabízí více restaurací, které jsou vybrány a zobrazeny v tabulce 3.1, a to Bowling Jeseník, Restaurace na Palubě, Pizzerie Tosca a Pizzerie Pinocchio. Chuť a příprava pizzy se v různých provozech liší, až na Pizzerii Pepino, potažmo restauraci Gemer, a Bowling Jeseník. Je to způsobeno předchozím působením stávajícího provozovatele restaurace Gemer v kuchyni Bowlingu Jeseník. Po jeho odchodu se postup přípravy a množství ingrediencí nezměnil právě v Bowlingu Jeseník. Nynější provozovatel restaurace Gemer si svou „recepturu“ převzal a předal ji kuchařům v kuchyni restaurace Gemer, avšak stále se ji s personálem snaží zlepšovat a inovovat, i co se týče nových druhů pizzy. Z pohledu rozvozu pizzu rozváží pouze Bowling Jeseník a Pizzerie Pepino z výše zmíněných, ale více oblíbená je pizza z restaurace Gemer.



Tab. 3.1 Přehled konkurence

s týdenním menu							
	v centru Jeseníku	cena menu (Kč)	počet jídel v menu	dětský koutek	venkovní zahradka	ubytování	parkoviště
Bowling Jeseník	ANO	69	1	ne	ANO	ne	ne
Hotel Slovan	ANO	69-99	4	ANO	ANO	ANO	ANO
Hotel Slunný dvůr	ne	80	3	ne	ANO	ANO	ANO
Hotel Zlatý Chlum	ne	70	2	ne	ne	ANO	ANO
Na Koupališti	ANO	69-109	7	ne	ANO	ne	ANO
Restaurace na Palubě	ne	85-128	1	ANO	ANO	ANO	ANO
Pizzerie Tosca	ANO	75-90	4	ne	ANO	ne	ANO
Praděd	ANO	64-68	3	ne	ANO	ne	ne
Restaurace Labyrint	ANO	70	2	ne	ne	ne	ANO
U radnice	ANO	70-75	2	ne	ANO	ne	ANO
Vila Elis	ANO	85-110	3	ne	ANO	ne	ne
Nádražní Knajpa	ANO	70	1	ne	ne	ne	ne
<b>Pizzerie Pepino</b>	ANO	<b>89-159</b>	<b>4</b>	ANO	ANO	ne	ANO
U Pospy	ANO	70	1	ne	ANO	ne	ne
Pizzerie Pinocchio	ANO	75-89	4	ne	ne	ne	ne
Bobrovník	ne	86-160	5	ne	ANO	ANO	ANO
bez týdenního menu							
Koliba	ne	-	-	ne	ANO	ANO	ANO
Laguna	ANO	-	-	ne	ANO	ANO	ANO
Na Kovárně	ne	-	-	ne	ANO	ANO	ANO
Restaurace Křížový vrch	ne	-	-	ne	ANO	ANO	ANO
Restaurace U Lukáčů	ne	-	-	ne	ne	ANO	ANO
Rezidence u jezera	ne	-	-	ANO	ANO	ANO	ANO
Slezský dům	ne	-	-	ne	ne	ANO	ANO
U Petra	ne	-	-	ne	ANO	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2. Restaurace Gemer

Zkoumaný objekt se nachází ve městě Jeseník poblíž autobusového nádraží, tudíž je strategicky umístěn v lokalitě, kde je velká pravděpodobnost výskytu jak turistů, tak místních obyvatel. Blízká vzdálenost od polských hranic usnadňuje polským turistům zavítat do města Jeseník či do této restaurace. Výhoda nedaleké vzdálenosti od místního kina a divadla také „láká“ obyvatele k návštěvě této restaurace.

Objekt, v němž se restaurace Gemer, nebo také Pizzerie Pepino či Pepino Pizza, nachází je tvořen dvěma patry. V přízemní části se nachází restaurace a v nadzemním patře je

umístěn bar (Blues bar) a také kanceláře. Restaurační zařízení i bar – Blues bar, spravuje stejný provozovatel, a to pan Josef Touš. Pro účely této práce je popsán pouze prostor restaurace bez Blues baru. Restaurace je tvořena třemi kuchyněmi – kuchyní pro přípravu minutkových pokrmů, pizzerie a steak grill. Restaurace disponuje třemi prostory – kuřácká restaurace, nekuřácká část restaurace – zastřešená a vyhřívaná terasa, a dále venkovní zahrádka. Na terase se nachází také dětský koutek. Venkovní zahrádka je v provozu při adekvátním počasí od jarních až do podzimních měsíců. Kapacita venkovní zahrádky je 58 osob, zastřešené terasy 57 a kuřácká restaurace nabízí 48 míst k sezení, salónek disponuje prostorem k sezení až pro 20 osob, čili dohromady je nabízeno až 183 míst.

Interiér prostoru restaurace je tvořen fotografiemi vyobrazující historické budovy v Jeseníku v jejich původní podobě. Terasa je postavena ze dřevěné konstrukce a celý tento prostor je laděn do přírodních barev, tudíž u mnoha hostů budí příjemný dojem.

Sektor kuchyně připravuje jak minutkovou kuchyni, tak saláty a také těstoviny. Pizzerie připravuje pizzu, kterou poté dále personál rozváží po blízkém okolí. Nově je v restauraci zřízen steak grill, kde se připravují pokrmy pouze z kvalitního bio masa od soukromých chovatelů místních honiteb.

Pizzerie a steak grill jsou vybudovány v otevřeném stylu. Otevřený styl kuchyní se řadí mezi nové trendy v gastronomii. Díky tomu mohou zákazníci sledovat přímo přípravu daného pokrmu a také si „vychutnat“ vůni pokrmu již při jeho přípravě. V případě steak grillu je kladen důraz také na vizuální prezentaci daných pokrmů, některé flambované dezerty lze připravovat přímo před zraky hostů. Tento způsob servírování se nazývá otevřená kuchyně nebo front cooking. Tento styl přípravy pokrmů lze řadit mezi tzv. zážitkovou gastronomii, což je jeden z mnoha trendů v současné moderní gastronomii.

Personál je rozdělen na dvě směny, kdy v každé směně jsou tři servírky, hlavní kuchař a pomocná síla v kuchyni, jeden kuchař připravující pizzu a osoba zajišťující rozvoz pizzy a kuchař ve steak grillu. V letní sezóně servírkám a také kuchařům v kuchyni vypomáhá jeden až dva brigádníci či brigádnice, dle závislosti na vytížení restaurace.

### **3.2.1. Vývoj restaurace Gemer**

Pan Touš (stávající provozovatel) restauraci Gemer spravuje od roku 2011 pod názvem Pizzerie Pepino a v době před převzetím působil v jiných provozovnách v Jeseníku, avšak vždy pod názvem Pizzerie Pepino. Restaurace Gemer se však pro místní

obyvatele stal vžitý název, a proto zaměňují častokrát název Pizzerie Pepino s restaurací Gemer. Předchozí provozovatel využíval tuto budovu jako restauraci s kuchyní. Po převzetí současným provozovatelem měla původně tato restaurace pouze jeden provoz s jednou kuchyní. Prvotně se kuchyně, pod vedením pana Touše, orientovala především na přípravu pizzy, a také její rozvoz. Tento záměr byl preferován i v předchozích provozovnách, díky čemuž si vytvořil dobrou pověst a získal na oblíbenosti v Jeseníku i okolí. Posléze byl provoz rozšířen o další část restaurace s venkovním posezením, později se venkovní posezení začalo rozšiřovat a byla vytvořena krytá terasa. Tato terasa byla postupně renovována a stavebně rekonstruována až do podoby, kdy díky provedení zateplení může být užívána i v zimním období. Po zpřístupnění této terasy i v zimním období se začala rozšiřovat i kuchyně, a to přemístěním kuchyně s pizzou do samostatných prostor na terase. Tento prostor byl vybudován ve stylu otevřených kuchyní, který se stává v moderní gastronomii stále více oblíbeným. Otevřená kuchyně nabízí hostům přímého sledování procesu přípravy daného pokrmu, v tomto případě pizzy. Od konce roku 2013 se kuchyně rozšířila, a to o nabídku pokrmů z kvalitního bio masa. Tato kuchyň – steak grill, byla vybudována ve stejném stylu jako pizzerie, čili otevřené kuchyně, a to také v prostorách zateplené nekuřácké terasy, hned vedle již vybudované pizzerie. Možnost otevřené kuchyně nabízí hostům restaurace přímého sledování přípravy pokrmu a také zážitek v podobě vůně z pokrmů připravovaného poblíž stolu. Tento styl otevřených kuchyní patří, jak již bylo v práci zmíněno, k novodobým trendům v gastronomii.

Jeseník, jako malá, avšak turisticky lákavá oblast, poskytuje nespočetné množství restauračních zařízení, proto je důležité se jakkoliv odlišit. I přes rozrůstající se velkou konkurenci patří pizza z Pizzerie Pepino k nejoblíbenějším a lidé si ji nejčastěji vybírají pro rozvoz domů. Kuchař ve steak grillu, „steakař“, se neustále snaží o inovace svých pokrmů, např. neustále obnovované polední Business menu nabízí každý pátek pokrm připravovaný dle speciálního receptu z archivu. Nebo nedávné používání „gastroinjektoru“, kterým se máslo podávané ke steakům vpravuje přímo do něj. Dále také sleduje nejnovější trendy jak v možnostech servírování pokrmů, tak v jejich přípravě.

Pravidelně pořádané akce pro rodiče i děti jsou lákadlem pro návštěvníky. Opakovaně se pořádá např. Valentýnský večer, kdy je v nabídce speciální valentýnské menu, nyní již připravované ve steak grillu, Mikulášský večírek určený především dětem, kdy se sám provozovatel a personál servírek převléknou do kostýmu a je přichystán program pro děti a mnohé další.

Hlavní myšlenkou pana Touše je vytvoření fungující restaurace s kvalitními pokrmy pro všechny návštěvníky. Proto nabízí sektor kuchyně jak kvalitní masa, které všeobecně upřednostňují muži, těstoviny a saláty, které preferují ženy a poháry a pizzy pro děti. Provozovatel restaurace se snaží co nejvíce vyhovět přáním všech zákazníků, a proto se neustále společně s celým personálem snaží přicházet s novými nápady zpříjemňujícími pobyt hostů v restauraci. Personál může přicházet s novými zlepšujícími nápady, které předají zaměstnavateli, který je s nimi prokonzultuje. Mezi takovéto nápady se řadí výměna ubrousků v rámci ročního období, výzdoba na stolech v podobě svícnů, při událostech jako např. Velikonoce výzdoba uzpůsobená právě této příležitosti apod.

### **3.2.2. Uspořádání zařízení**

V následujícím textu je vyobrazeno uspořádání jednotlivých provozů restaurace Gemer, a to celkový pohled na restauraci Gemer, jednotlivé úseky barů v restauraci a na terase, kuchyň, pizzerie a steaková kuchyně. I když objekt restaurace Gemer tvoří dvě patra, pro tuto práci je důležité spodní patro, kde jsou veškeré provozy kuchyní. Z tohoto důvodu jsou popsány pouze již výše zmíněné provozy.

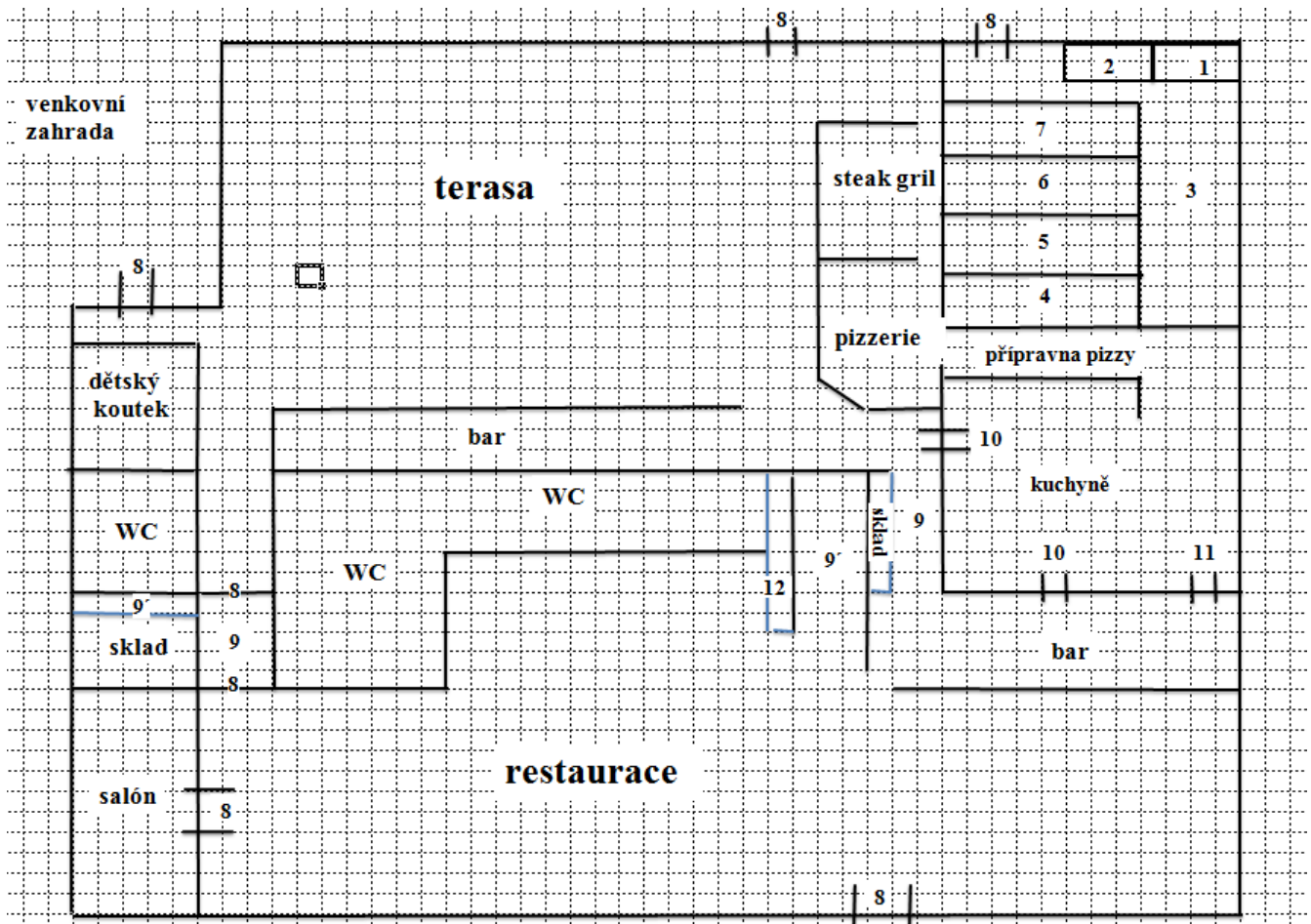
#### **3.2.2.1. Restaurace Gemer**

Obvykle jsou provozovny typu restaurací či jídelen členěny na části skladovací, provozní a část s jídelnou pro hosty. Jak je vidět na obrázku 3.2 celá plocha je rozdělena na dva prostory s jídelní částí, nazvanými terasa a restaurace, venkovní zahradu, prostory připraven (bar v restauraci a bar na terase), kuchyni, pizzerii, steak grill, dětský koutek, sklady a sociální zařízení, které se nacházejí v přízemní části budovy. V restauraci se také nachází oddělený prostor – salón, který je nekuřáckou částí kuřácké restaurace.

Nadzemní část budovy tvoří Blues bar a kanceláře, které však nejsou na nákrese vyobrazeny. Tato práce se věnuje pouze provozu samotné restaurace, proto nejsou tyto prostory v nákrese zakresleny.

Modře vyobrazené prostory jsou vnořeny do částí vybudovaných prostor, například sklad označený číslem 12 je umístěn pod schody, nebo jako v případě schodů do Blue-baru, v obrázku vyznačené jako 9', vedou do jiné části budovy.

Obr.3.2 Náskres celé restaurace Gemer



Zdroj: Vlastní zpracování

*Legenda:*

1. Výlevka
2. Šatna
3. Chodba
4. Suchý sklad
5. Mrazicí a chladicí boxy
6. Lednice
7. Bramborárna
8. Dveře

## 9. Schody

9'. Schody do nadzemní část – Blues baru

10. Výdejní okénko

11. Okénko při příjem špinavého nádobí

12. Sklad

V suchém skladu se skladují potraviny jako je např. mouka nebo konzervy, v chladících a mrazících boxech, které jsou v nákresu vyobrazeny pod číslem 5, se nacházejí mléčné produkty, zelenina, uzeniny a maso. Tyto potraviny se uchovávají dle druhu každá zvlášť, v samostatných chladících nebo mrazících boxech z důvodů hygienických. V bramborárně, označené číslem 7, se skladuje kořenová zelenina, jelikož dle hygienických norem nesmí přijít kořenová zelenina do styku s žádnou jinou potravinou vzhledem k možnosti kontaminace látkami obsaženými v hlíně. Proto je třeba tuto kořenovou zeleninu skladovat samostatně, a to v bramborárně. Možnosti kontaminace jsou zmíněny v této diplomové práci.

Sklad umístěný mezi přechodem z baru do restaurace a baru na terase slouží k uchování sortimentu potřebného právě k provozu těchto barů. Skladuje se zde víno, doplňky ke kávám, jako je třtinový cukr, bílý cukr a oplatky. Dále jsou zde také umístěny sypké směsi na přípravu mléčných nápojů a horkých čokolád, a také bedny s nápoji v lahvi. Je zde také police, kde jsou umístěny lahve s alkoholickými nápoji s vyšším obsahem alkoholu. Sklad nacházející se vedle salónu slouží pro uchování zboží pro celou restauraci Gemer, ale především pro Blues-bar. Tento sklad je největší a jeho plocha je rozšířena i do podzemní části. V tomto skladu jsou také nápoje v lahvích, alkoholické nápoje s vyšším obsahem alkoholu a také jsou zde sudy s pivem, kofolou a vínem, které se podávají jak v restauraci a na terase, tak také v horním patře, kde se nachází Blues-bar. Ve skladu, označeném v nákresu pod číslem 12, jsou umístěny potřeby pro sociální zařízení (papírové utěrky, toaletní papír apod.).

Veškeré skladovací prostory a samotné skladování je podřízeno nařízením z Kapitoly IX Zásad správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách, vydané Národní politikou podpory jakosti, viz Příloha 1. [12]

### 3.2.2.2. Restaurace

Tento prostor byl využíván jako jídelní část od začátku provozu i předchozí provozovatelkou. Po převzetí panem Toušem došlo pouze k vymalování stěn, avšak interiér byl až na malé drobnosti nezměněn. Na stěnách jsou umístěny fotografie vyobrazující historické budovy a místa v Jeseníku v jejich původní podobě.

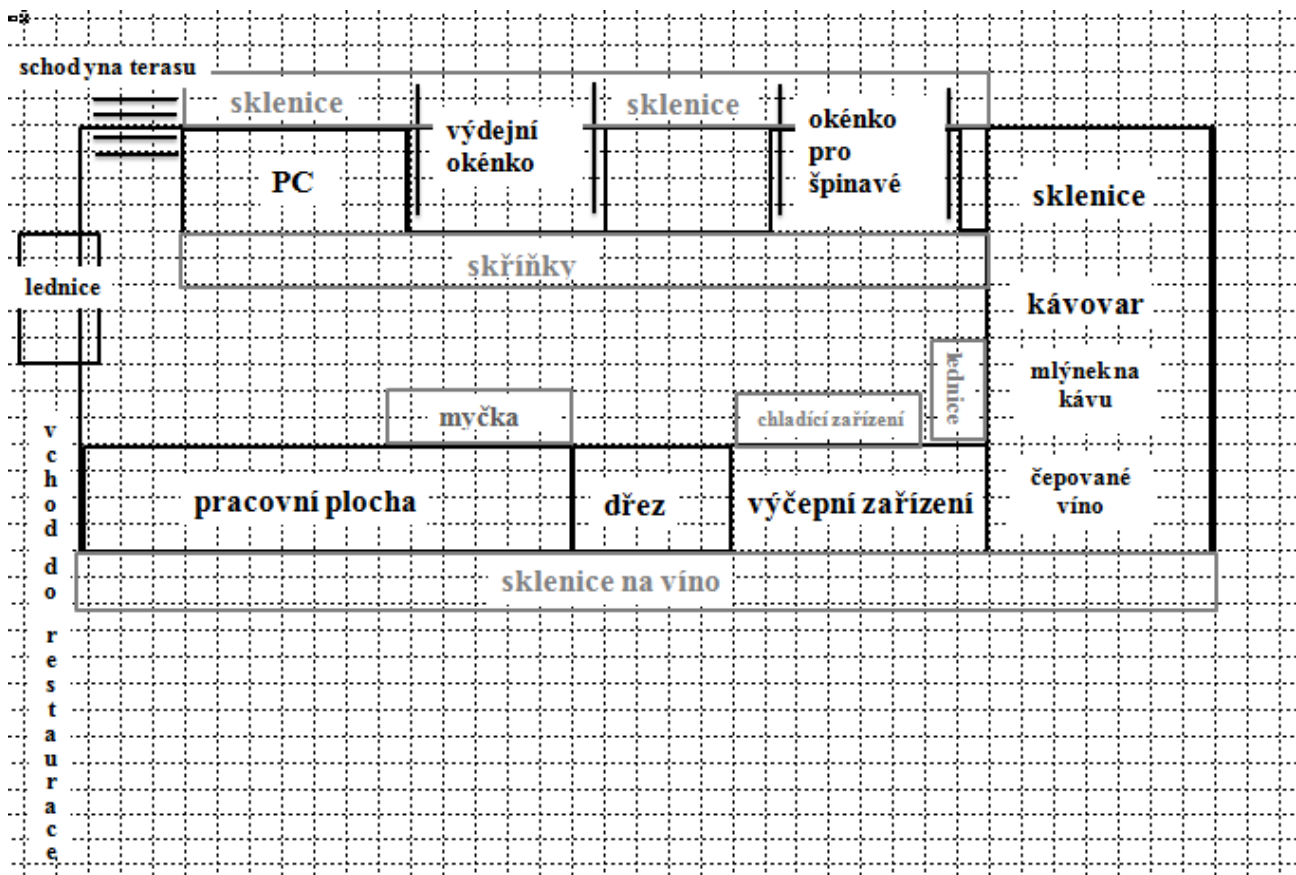
Restaurace je kuřáckou částí celého objektu, s výjimkou salónku, který je nekuřácký. Tento prostor je stavebně oddělen a jsou zde i dveře. V prostoru restaurace se nachází 48 míst k sezení, z toho je k dispozici 5 židlí přímo u baru a dále místa v salónku pro dalších zhruba 20 osob. Dohromady se tak hostům nabízí až 60 míst k sezení.

V místě pro zaměstnance, kde mají servírky pracovní plochu, se nachází mimo jiné také kávovar, kde se připravují horké nápoje jak pro sektor restaurace, tak také pro hosty nacházející se v nekuřácké části, a to v prostoru zastřešené terasy, popř. na venkovní zahrádce. V lednici pod kávovarem se skladují mléka, která jsou potřebná k přípravě určitých druhů káv, a také jako doplněk k servírování káv. V této lednici jsou také umístěny citrony a pomeranče používané k čajům a dalším nápojům.

Jak je vidět na Obr. 3.3 je zde i výdejní okénko a okénko pro příjem špinavého nádobí. Každé okénko musí být vybudováno zvlášť, odděleno od sebe, tak aby nedocházelo ke křížení čistého a špinavého nádobí. Čisté nádobí je takové, které je po umytí a prozatím nepřišlo do styku s hosty. Špinavé nádobí je takové, na kterém měl již host naservírovaný pokrm. Toto opatření má opět odůvodnění v hygienických předpisech. K okénku se špinavým nádobím se umísťuje nádobí jak z restaurační části, tak z prostoru terasy a zahrádky.

V lednici u schodů na terasu jsou umístěny nápoje v lahvích podávané v restauraci. Jedná se o nealkoholické nápoje a ochucená lahvová piva.

Obr. 3.3 Zobrazení prostoru baru v restaurační části



Zdroj: Vlastní zpracování

*Legenda:* Šedě vyznačené části jsou buď nad nebo pod prostory s černou barvou, například myčka na nádobí je pod pracovní plochou, sklenice jsou umístěny na polici, která je vybudována nad počítačem atd.

### 3.2.2.3. Terasa

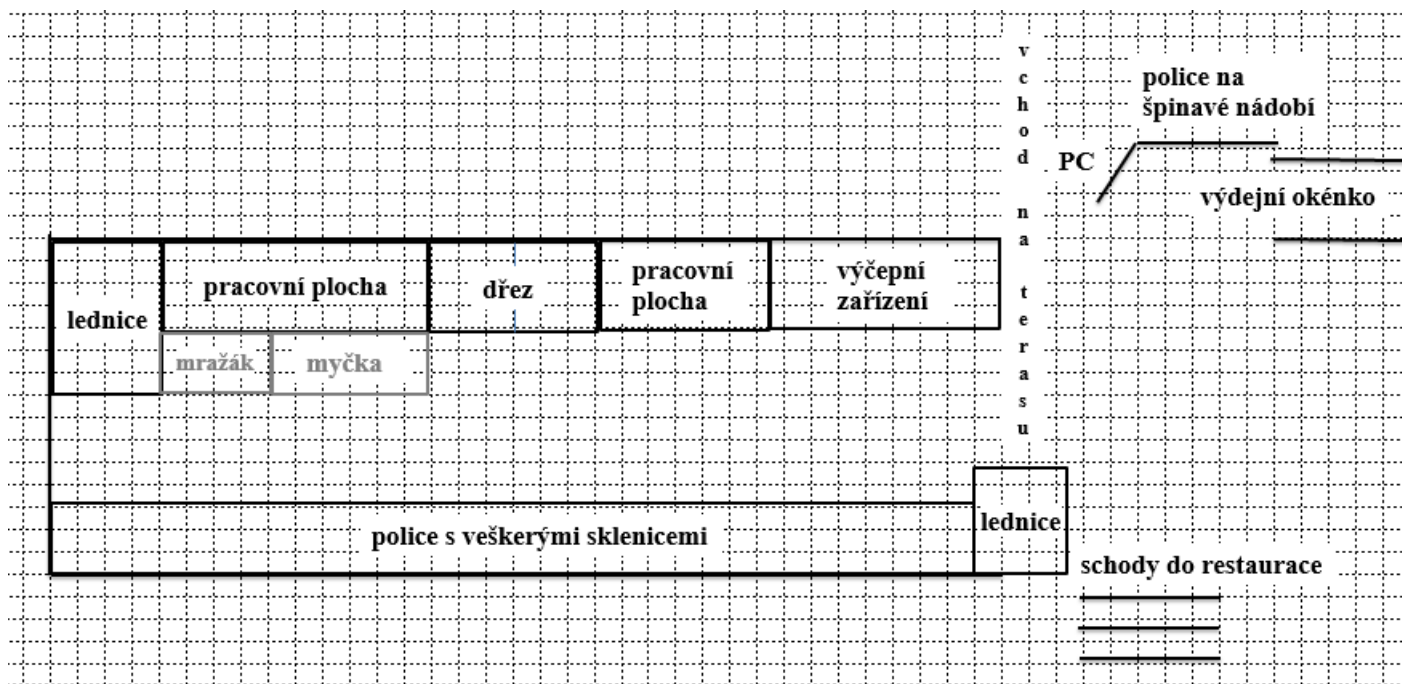
Terasa s venkovní zahrádkou disponují největším počtem míst k sezení. Pro terasu a venkovní zahrádku připravuje personál nápoje na jedné pracovní ploše, která je vyobrazena na Obr. 3.4. Společné pro tyto prostory je také výdejní okénko a odkládací pult na špinavé nádobí. Toto špinavé nádobí se následně odnáší do prostor restaurace, kde je vybudováno okénko pro příjem špinavého nádobí.

V lednici vedle pracovní plochy jsou uchovávány suroviny potřebné k přípravě míchaných nápojů a v lednici u schodů do restaurace alkoholické a nealkoholické nápoje v lahvích, podávaných na terase popř. na zahrádce.



V prostorách terasy je vybudována otevřená kuchyně pro přípravu pizzy, a také steakového masa – steak grill. Rozmístění těchto oblastí je vyobrazeno na Obr. 3.4. a Obr. 3.5. Obě tyto kuchyně jsou vybudovány v „otevřeném stylu“, aby mohli zákazníci sledovat přímo přípravu těchto pokrmů.

Obr.3.4 Nákres baru na terase



Zdroj: Vlastní zpracování

*Legenda:* Tak jako v předchozím případě jsou šedě vyobrazeny spotřebiče, které jsou umístěny pod černě zznačenými. V tomto případě jsou myčka a mrazák umístěny pod pracovní plochou.

### 3.2.2.4. Kuchyně

Každý sektor kuchyně, ať se jedná o kuchyni, pizzerii nebo steak grill, dodržují zásady správné výrobní praxe, a tím i nařízené hygienické normy. Uspořádání a vnější úprava prostorů, kde se pokrmy připravují, ošetřují suroviny nebo zpracovávají potraviny, musí podléhat postupům správné výrobní praxe, a to včetně dodržování ochrany před možnou kontaminací potravin. Kontaminace může být buď chemického, fyzikálního nebo mikrobiálního typu. V případě chemické kontaminace se látky ze surovin dostanou do pokrmu, což může vyvolat nežádoucí reakci organismu konzumenta. Jedná se buď o přirozeně toxické látky jako solanin v syrových bramborách, nebo toxické látky

vznikající při přípravě pokrmů, například látky vznikající při nesprávném způsobu grilování, pečení apod. Třetím typem jsou alergenů, které ovlivňují pouze určitou skupinu konzumentů. Fyzikální kontaminace představuje vmísení se mechanických nečistot, jako je např. hlína, písek, slupky, kosti atd. do pokrmů. Mikrobiologická kontaminace představuje nebezpečí vniknutí mikroorganismů do těla člověka, což vyvolá onemocnění. Proto je důležité dbát na potřebné zásady, aby se předcházelo křížové kontaminaci. [12]

Sektor kuchyně dostal „do rukou“ pan Touš po sedmi letech jejího provozu po předchozí provozovatelce, proto bylo nutné zařízení v ní renovovat nebo nahradit. Stroje mají svou určitou životnost, a proto ihned při převzetí musely být některé stroje jako konvektomat nebo fritéza vyměněny. Fritéza musela být vyměněna z důvodu nesprávné manipulace a špatné úklidové péče, proto ji raději nový provozovatel, vyměnil za novou. Stroje v kuchyni mají přibližnou životnost čtyři až osm let v závislosti na typu stroje, vytíženosti, manipulaci a úklidu.

V kuchyni se připravuje minutková kuchyně. Kuchyně v restauraci Gemer je uspořádána dle ostrovního stylu, což znamená, že uprostřed celé místnosti se nachází pracovní stůl pro přípravu pokrmů a po stranách místnosti oblasti buď s prostory pro skladování, jako je lednice, mrazící box, nebo části pro skladování nádobí nebo místa pro přípravu pokrmů. V kuchyňském prostoru se také nachází dvě výdejní okna a jedno okno pro příjem špinavého nádobí. Nedochozí tak ke kontaminaci čistého a špinavého nádobí, což je předpokladem hygienických norem.

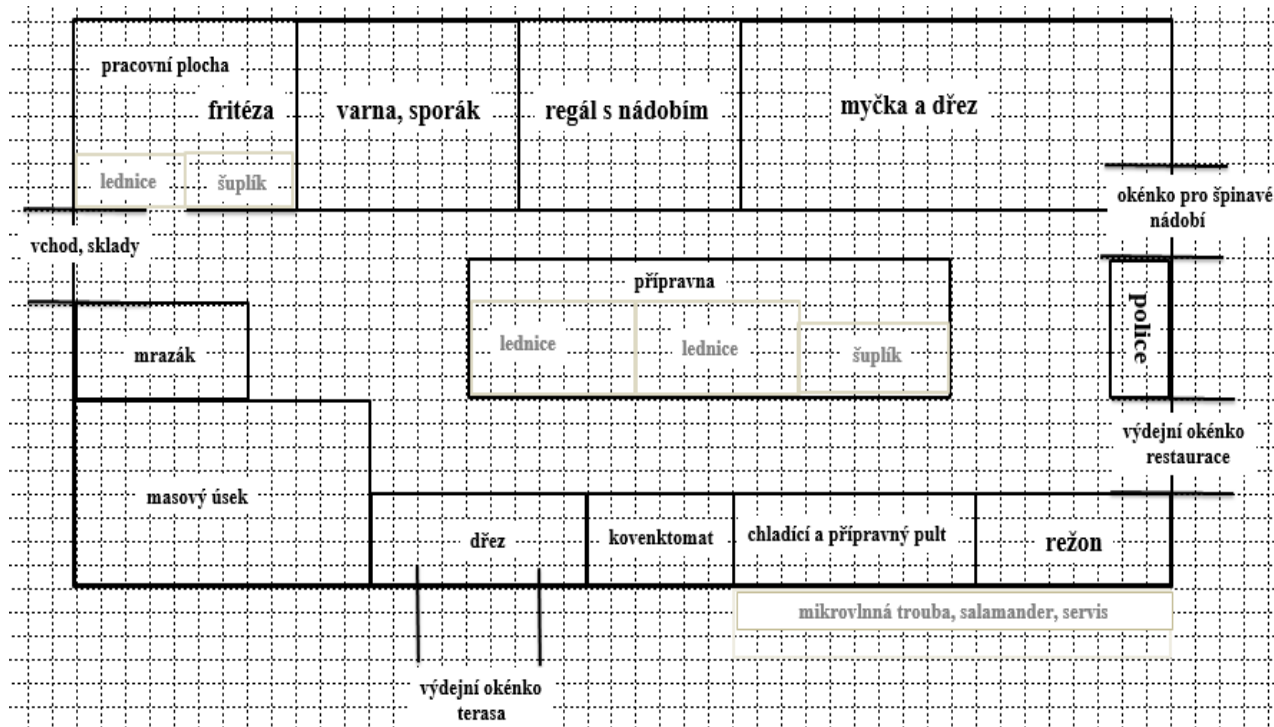
Další z řady hygienických nařízení požaduje, aby tzv. černé nádobí, do této kategorie patří hrnce, pánve a podobné nádobí, v kterém se připravuje jídlo, nepřišlo do styku s tzv. bílým nádobím. Mezi bílé nádobí se řadí talíře a veškerý servis, v kterém se pokrmy podávají.

Maso a vejce musí být zpracovávány samostatně, proto je v kuchyni zaveden „masový úsek“, kde se s těmito potravinami pracuje. V závislosti na hygienických normách je vedle tohoto úseku umístěn dřez. Dodržováním hygienických norem se v případě zpracování masa a vajec předejde možné křížové kontaminaci mikrobiálního původu. Povrchy, zařízení a nástroje pro přípravu syrových potravin živočišného původu by měly být řádně čištěny před a po použití, což se v kuchyni restaurace Gemer dodržuje.

Režon slouží k ohřevu jídla, jedná se o vanu s teplou vodou, v které jsou ponořeny nádoby s polévkou. Je dobré mít režon poblíž výdejního okénka, což kuchyně v restauraci Gemer splňuje. Nad režonem se nachází police s nádobím k servírování. Salamander, nebo-li „opékač“, slouží k zapékání, ohřívání nebo pouze k udržení teploty pokrmů.

V lednicích uprostřed, pod přípravnou se nacházejí suroviny na daný den. V první lednici jsou umístěny suroviny, jako je např. tatarská omáčka, majonéza apod. Následně je uskladněna v druhé lednici zelenina. Vedle těchto lednic jsou šuplíky s vařechami a jinými potřebnými pomůckami pro vaření.

Obr.3.5 Nákras kuchyně



Zdroj: Vlastní zpracování

*Legenda:* Jako v předchozích případech jsou šedě vyobrazeny části pod, nebo nad černě zakreslenými. Lednice a šuplík jsou pod přípravnou, mikrovlnná trouba, salamander a servis se nacházejí na polici, která je zabudována nad režonem a chladícím pultem.

### 3.2.2.5. Pizzerie

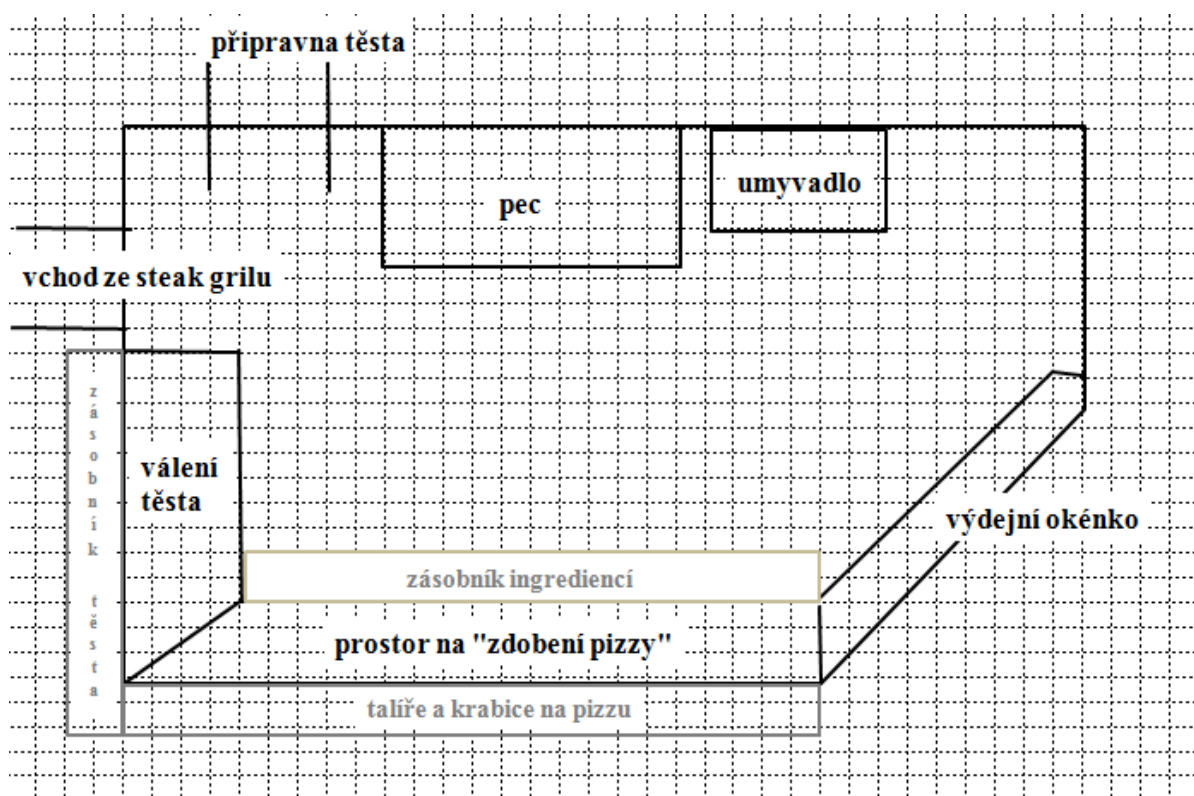
Prostory pizzerie jsou uspořádány do pomyslného tvaru „U“. Na postranních stěnách jsou umístěny zásobníky s ingrediencemi a také velká pracovní plocha. Pec na přípravu pizzy a rozechřívání pečiva je nedílnou součástí tohoto prostoru. V této peci se pečivo připravuje

především ráno před začátkem pracovní směny určeným pracovníkem. Toto pečivo se podává k vybraným minutkovým pokrmům, ale především ke steakům ze steak grillu. Dle hygienických zásad se zde také nachází prostor pro umytí rukou apod.

Vedle prostoru s pecí se nachází vchod do části, kde se připravuje těsto na pizzu. Zde se těsto připravuje, hněte a také váží, jak je vidět na Obr.3.6. Navážené, zpracované těsto se poté umísťuje do zásobníku těsta, který je v prostorách pizzerie, což lze vidět na nákresu Obr. 3.6. Z výdejního okénka se pizzy dále expedují servírkám, které pizzu následně odnáší zákazníkům jak na terase a zahrádce, tak také v restauraci.

Zásobník ingrediencí tvoří šuplíky s jednotlivými surovinami potřebnými na pizzu, které jsou umístěny pod pracovní plochou. Talíře a krabice na pizzu jsou na samostatné polici nad prostorem, kde se zdobí pizza. Zásobníkem těsta jsou myšleny speciální nádoby nad plochou, kde se válí těsto, jak lze vidět na Obr. 3.6.

Obr. 3.6 Nákres pizzerie



Zdroj: Vlastní zpracování

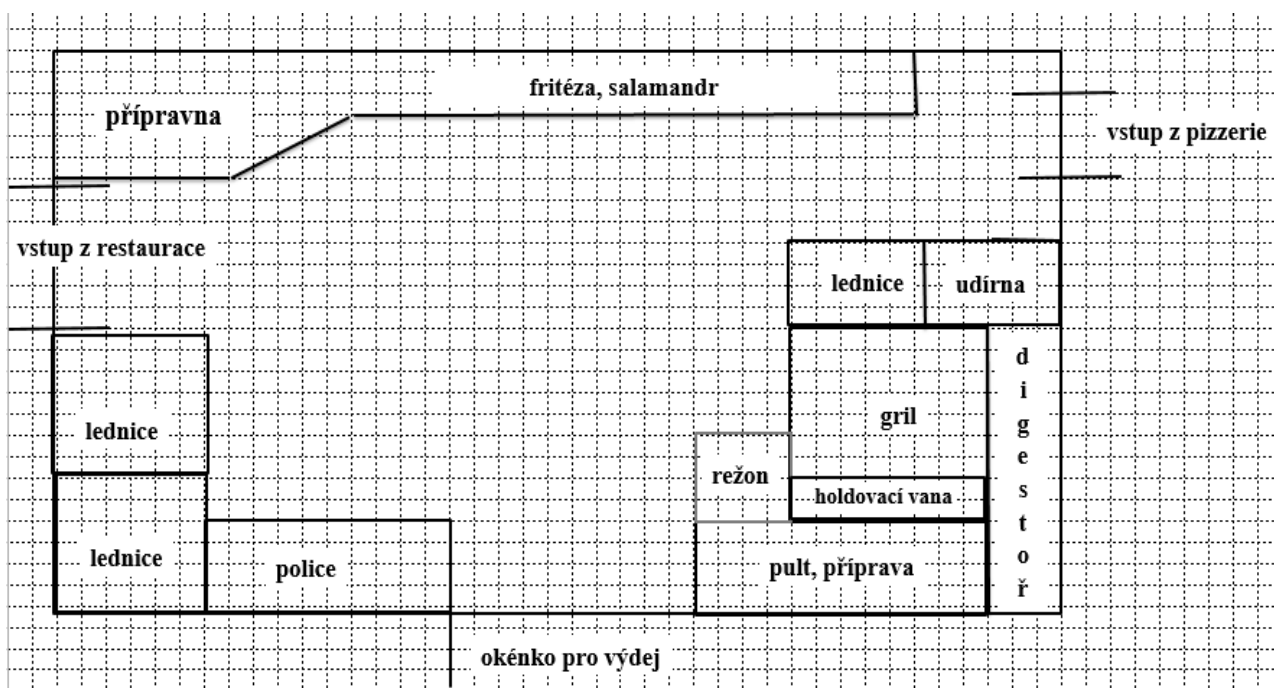
### 3.2.2.6. Steaková kuchyně – Steak grill

Tento nově vybudovaný prostor v otevřeném stylu, jako pizzerie, disponuje nejnovějšími zařízeními pro přípravu kvalitního steakového masa, jako je např. digitálně

řízená udírna, grilovací deska, holdovací vana, která v lázni ze šťávy umožňuje křehnutí steaků, infra lampa pomáhající udržovat adekvátní teplotu steaků nacházející se u výdejního okénka a další. Na Obr. 3.7 lze vidět rozložení spotřebičů ve steak grillu.

Rezon slouží pro ohřev talířů, teplý talíř udrží déle kvalitu pokrmu. Pec na dopékání se nazývá salamander, je umístěna vedle fritézy. V lednicích se nacházejí předem navážená a připravená masa, omáčky speciálně ke steakům a také dezerty, které se podávají k Business menu nebo samostatně.

Obr. 3.7 Zpracování steak grillu



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2.3. Uspořádání pomůcek na pracovní ploše

Pro účely této kapitoly byly vybrány pouze prostory, kde se připravují nápoje, nikoliv sektory kuchyní. Vybrán byl bar v restauraci a bar na terase.

#### 3.2.3.1. Bar v restauraci

Na Obr. 3.8 jsou vyobrazeny potřebné věci na celém pracovním prostoru v baru v restauraci, tyto předměty zde zůstaly po zvážení frekvencí používání. Mezi další, které byly umístěny do jiných prostor, patří pouze krémy na ruce a nadbytečné psací potřeby, které byly umístěny na pracovní ploše. Krémy na ruce byly umístěny do volného prostoru mezi výdejním okénkem a okénkem pro příjem špinavého nádobí.

Na pracovní plochu se odkládá špinavé nádobí předtím, než se uloží do myčky umístěné pod touto plochou. Dále je na tomto místě také nádoba, ve které je otvůrka potřebná k otevření nápojů z lednice, dále také propisovací tužky nezbytné při práci servírek, a také účtenky na zapisování objednávek. Odpadkový koš spolu s bednou na prázdné lahve od nápojů je umístěn pod pracovní plochou. U dřezu se nachází mycí prostředky. Dřez je rozdělen na dvě části, v jedné z nich se nachází „spulboy“, čili ruční myčka skla. Pod dřezem je umístěn přístroj na vytváření ledu. V lednici pod mlýnkem na kávu se uchovává mléko ke kávě, a také je zde uskladněné ovoce (pomeranče a citrony) k čajům. Vedle mlýnku na kávu se nachází „kapsle“ pro přípravu bezkofeinové kávy. Nad kávovarem mají své místo hrnky a doplňkové sklo k přípravě kávy. Pod policí se sklenicemi je prostor pro sáčkové čaje a medy. V prostoru okénka pro špinavé nádobí je umístěno prkénko pro krájení ovoce z lednice. Mezi okénky na příjem špinavého nádobí a výdej jídel se nacházejí příbory. Na výdejním okénku jsou umístěny ubrousky a talíře, které se používají buď pod polévkovou misku nebo na příbory podávané k jídlům. Ve skříňce podél celé stěny jsou schovány džbány na vodu, vázy, ubrousky a potřeby pro personál. V prostoru, kde se nachází počítač k zapisování objednávek je umístěna také tiskárna bonů a přístroj umožňující placení platební kartou. Možnost placení kartou je zde zřízena nově, a to od října roku 2014. Pod počítačem jsou skříňky, kde se umísťují faktury a jiné potřebné věci pro provozovatele restaurace.

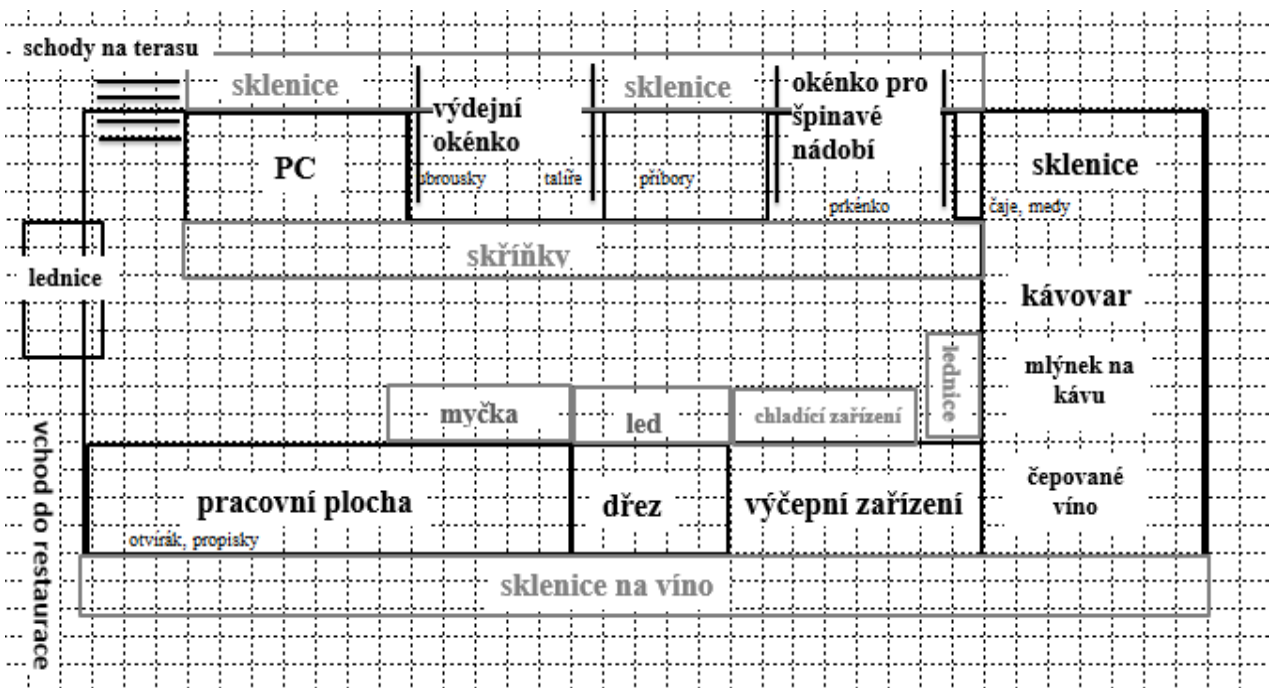
Každá směna povrchově uklízí pracovní prostor každý den, po ukončení pracovního dne. Větší úklid se provádí při předávání směny, což se uskutečňuje jednou za týden. Kávovar se důkladně umyje, myčka na nádobí a „spulboy“ také, vylije se odpad z kávovaru a další. Na konci týdne, čili v neděli, se úklid provádí nejdůkladněji z celého týdne. Používají se přípravky na chemické bázi jak do kávovaru, „spulboye“, tak také do myčky na nádobí, aby bylo vše řádně umyté. Jednou do roka probíhá tzv. sanitární den, kdy se nejdůkladněji z celého roku uklidí každý prostor, a to jak všechny kuchyně, tak také přípravný, čili bary v restauraci a na terase. Během sanitárního dne se uklízí také veškeré police, kde je umístěno sklo na nápoje a všechny ostatní pomůcky potřebné k vykonávání práce. Police se samozřejmě utírají od prachu častěji, než jednou za rok během sanitárního dne.

Jak by měly být věci uspořádané na pracovišti po vybrání nejdůležitějších pomůcek lze vidět na Obr. 3.8.

Kontrolu pracoviště provádí zaměstnanci vždy na začátku směny, a to především při předávání směny. Vše musí být uklizeno, tak, jak je již zavedeno. Zaměstnanci jsou již

zvyklí na určitý standard, který je nastolen. Při zjištění jakéhokoliv nedostatku při úklidu upozorní zaměstnanec, který tuto skutečnost zpozoroval, buď personál směny, která úklid neprovedla důkladně, popř. jdou za zaměstnavatelem. Tento problém se poté řeší na pravidelně pořádaných schůzích nebo si provozovatel se zaměstnanci z dané směny sám promluví. Mezi personálem panuje však přátelská atmosféra, proto pan provozní takové problémy nemusí téměř řešit. Provozovatel navštěvuje pracoviště každý den, avšak nejdůkladnější kontrolu provádí po sanitárním dnu, kdy by měly být všechny prostory bezchybně uklizeny.

Obr. 3.8 Standard pracoviště v restauraci



Zdroj: Vlastní zpracování

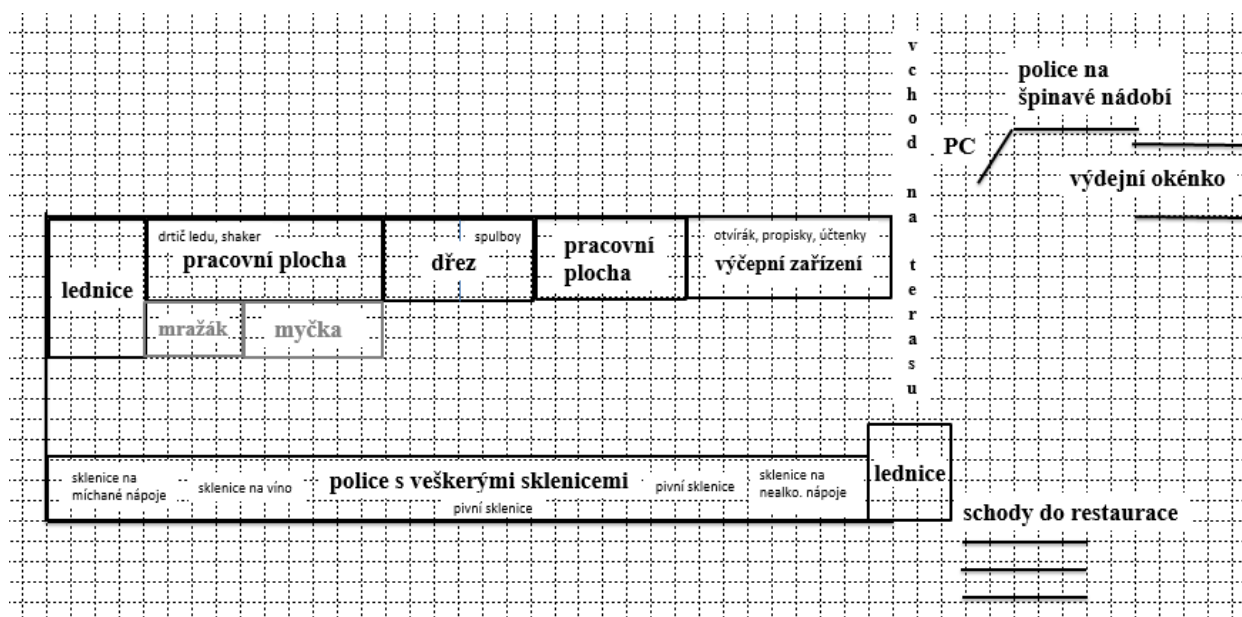
### 3.2.3.2. Bar na terase

Uspořádání potřeb v baru na terase je zobrazeno na Obr. 3.9. V prostoru výčepního zařízení je také, jako v případě baru v restauraci umístěna nádoba, ve které jsou uloženy propisky, otvirák a účtenky pro zapisování objednávek. Důležité je mít tyto věci neustále po ruce. V tomto prostoru se také umísťují lahve s načepovaným červeným vínem. Víno bílé i červené se čepuje do speciálních lahví v prostoru baru na terase a posléze se donáší na již zmíněné místo na terase. Na začátku směny musí být tyto lahve vždy plné. Za výčepním zařízením je také plocha pro příbory, talíře na příbory, ubrousky a jídelní lístky podávané hostům. Pracovní plocha, nacházející se mezi výčepním zařízením a dřezem je určena

pro odkládání sklenic, které servírky přinesou od hostů ze stolu. Dále se pak tyto sklenice dávají na umytí buďto do myčky, a nebo při velkém náporu na terase, popř. zahrádce, se umývají v ruční myčce nádobí, čili „spulboy“, umístěné v jednom ze dvou dřezů. Na pracovní ploše mezi dřezem a lednicí se připravují míchané nápoje v letních měsících, proto je zde umístěn také „shaker“ a drtič ledu. Tyto spotřebiče jsou potřebné při přípravě míchaných nápojů a mléčných nápojů podávaných v letní sezóně. Dále je umístěna na pracovní ploše speciální nádoba, ve které se uchovávají kostky ledu, které se doplňují z přístroje na led, který je umístěný v baru v restauraci. V mrazáku pod pracovní plochou se uchovává zmrzlina, která se používá například k přípravě mražené kávy. V lednici se nachází na začátku směny uvařená káva, která se využívá pro přípravu již výše zmíněné mražené kávy, ovoce a máta na míchané nápoje, mléko a další potřebné věci. Naproti lednice v polici jsou také umístěny nádoby se suchými surovinami potřebnými k přípravě některých nápojů, jsou jimi např. rozpustná káva, cukr atd. Police se sklem poté disponuje všemi sklenicemi, které jsou k dispozici pro sektor terasy, popř. zahrádky. Jsou zde sklenice na víno, míchané nápoje, šampaňské, pivo i nealkoholické nápoje.

Frekvence úklidu je stejná jako v případě baru v restauraci, jelikož tyto dva úseky jsou v provozu ve stejnou dobu a souvisejí spolu. Na terase se také musí dbát o úklid polic, kam se odkládá špinavé nádobí, které se následně přenáší do okénka v restauraci, kde se toto špinavé nádobí přijímá. Úklid tohoto prostoru probíhá vždy na konci každého dne, po skončení provozu kuchyně.

Obr. 3.9 Standard pracoviště na terase



Zdroj: Vlastní zpracování



### **3.2.4. Pohyby personálu při zpracování objednávky**

V restauraci Gemer pro zadávání objednávek funguje systém AGNIS. Jedná se o jednoduchý software program určený pro restaurace. Do počítače, který je vybaven tímto systémem, se zadávají objednávky, které následně v příslušných provozech tiskne přístroj nazývaný tiskárna bonů. Zároveň systém slouží i jako pokladna pro servírky. V následujícím textu je zaznamenán pohyb jednotlivých pracovníků v určitých částech provozu, při přijetí vybraných druhů objednávek, a to i graficky pomocí spaghetti diagramů.

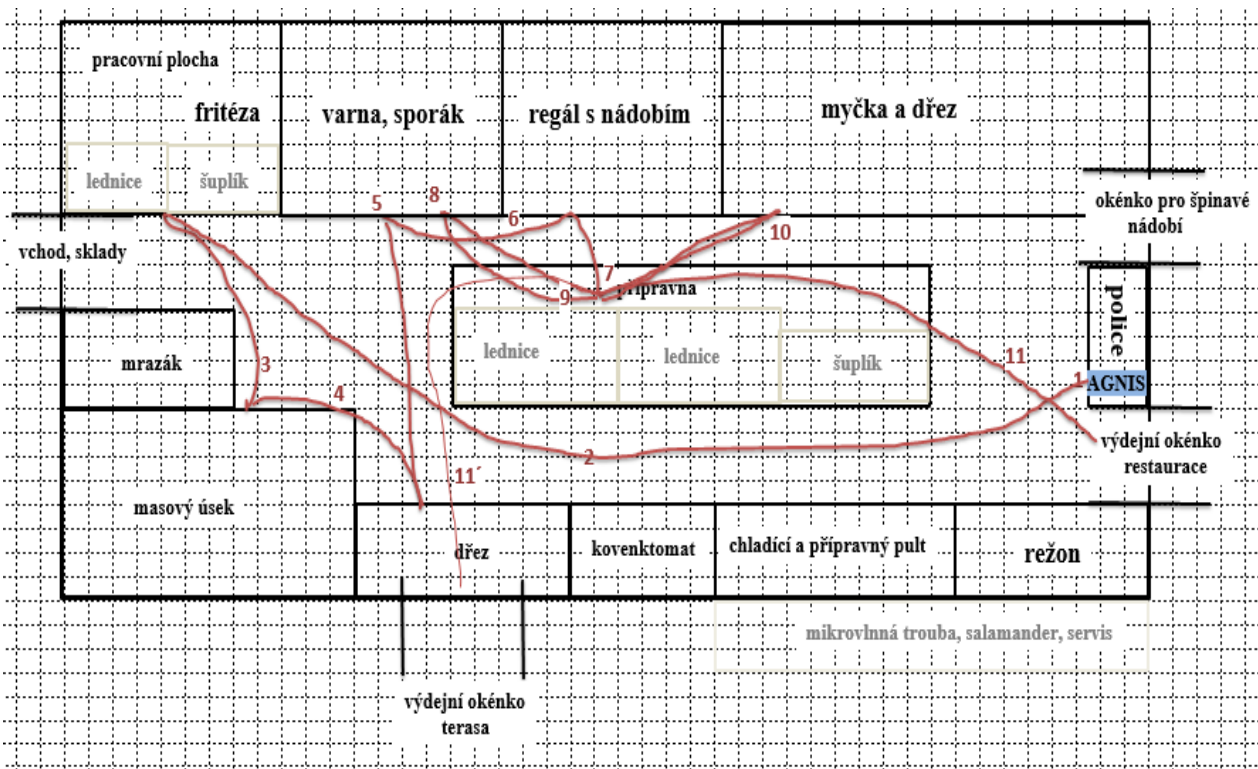
#### **3.2.4.1. Kuchyně**

Nejdříve si kuchaři musejí přečíst objednávku, kterou servírky zadaly do systému. Na vytisknuté objednávce je zobrazen i stůl, na který má být objednávka vyexpedována. Kuchař musí vědět, ke kterému výdejnímu okénku má pokrm po skončení přípravy vydat, jelikož se okénka nacházejí na jiných stranách kuchyně. Následující kroky vyobrazeny na Obr. 3.10 zaznamenávají proces přípravy pokrmu, který obsahuje maso. Většinou je pánvice či podobné zařízení k přípravě již připraveno na sporáku. Je vyobrazena příprava pouze samotného masa, bez přípravy příloh. Přílohu obstarává pomocná síla v kuchyni. Pokud se jedná např. o hranolky, pomocná síla vyndá bramborové hranolky z mrazáku a umístí adekvátní množství do fritézy, které se nachází na pracovní ploše. Dále k hotovému pokrmu tuto přílohu posléze přidá. Pomocná síla obstarává také zeleninovou oblohu a připravuje saláty, které jsou součástí stálé nabídky. Ingredience na přípravu salátu se nacházejí v lednici pod pracovní plochou. Hlavní kuchař má na starosti přípravu masa a dalších minutkových jídel. Kroky uskutečňující kuchař při přípravě pokrmu, jehož součástí je maso, jsou:

1. příjem objednávky ze systému,
2. příprava surovin z lednice,
3. následné úprava masa,
4. umytí rukou,
5. tepelná úprava masa,
6. cesta pro talíř, na který se bude servírovat pokrm,
7. umístění talíře na přípravnu,
8. podání pokrmu i s pánvicí,

9. servírování pokrmu na talíř,
10. úklid černého nádobí
11. expedování pokrmu do výdejního okénka do restaurace,
- 11'. podávání pokrmu do výdejního okénka na terasu.

Obr.3.10 Příprava pokrmu z masa



Zdroj: Vlastní zpracování

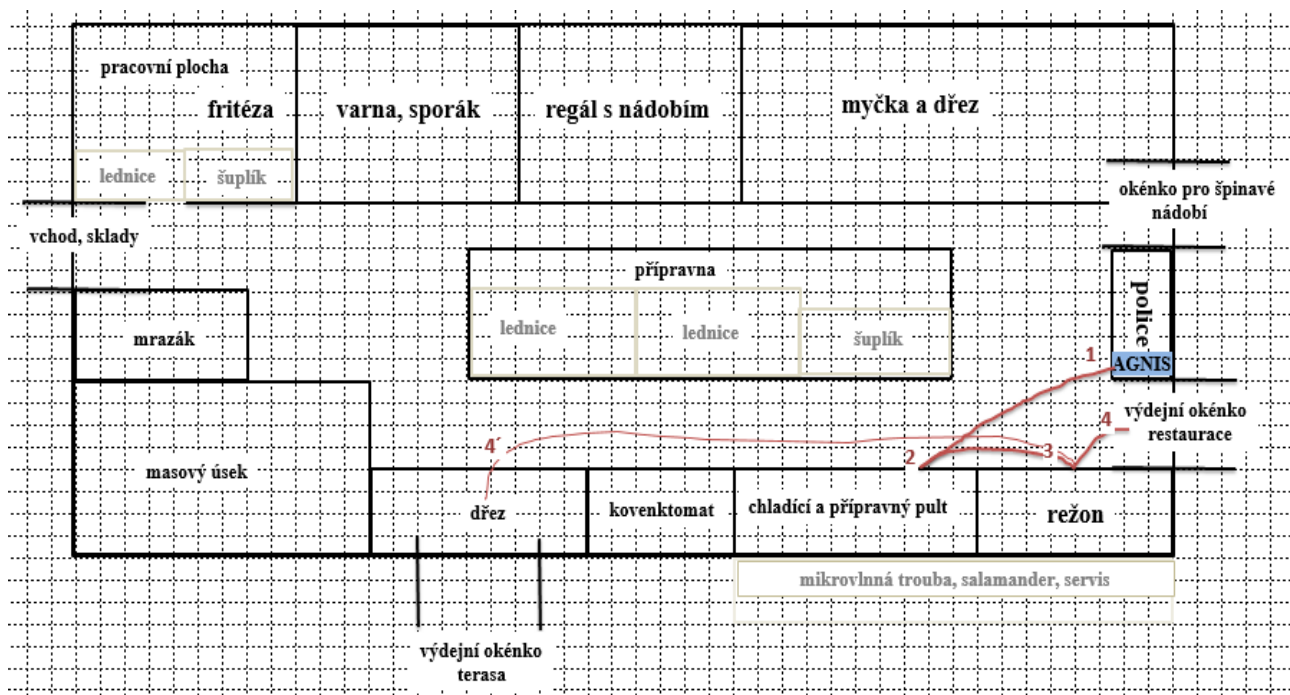
Objednávky, které sektor kuchyně obdrží, se připevní magnetem na podložku umístěnou nad režonem, aby se dodrželo správné pořadí přichozích objednávek.

Následující Obr. 3.11 zachycuje spaghetti diagram při situaci vydávání poledního menu, kdy je nápor na kuchyni zřejmě největší za celý den jejího provozu. Hlavní jídla i s polévkami jsou předem připraveny a uloženy v režonu, aby nedocházelo k jejich chladnutí. Úkolem personálu je připravit tyto pokrmy před samotným podáváním na začátku denní směny a poté je servírovat na talíře a následně vydávat personálu. Pokrmy na začátku denní směny se připravují z úspory času a také z důvodu velké poptávky po poledním menu a požadavku zákazníků na jejich rychlé obsloužení. Níže zmíněné body popisují kroky,

zobrazené v nákresu spaghetti diagramu v Obr. 3.11, k přípravě a následnému servírování pokrmů z poledního menu.

1. Přečtení objednávky
2. Přichystání vhodného nádobí na pokrm
3. Servírování pokrmu na daný servis
4. Podávání pokrmu do výdejního okénka do restaurace
- 4'. Expedování pokrmu do výdejního okénka na terase

Obr. 3.11 Vydávání poledního menu



Zdroj: Vlastní zpracování

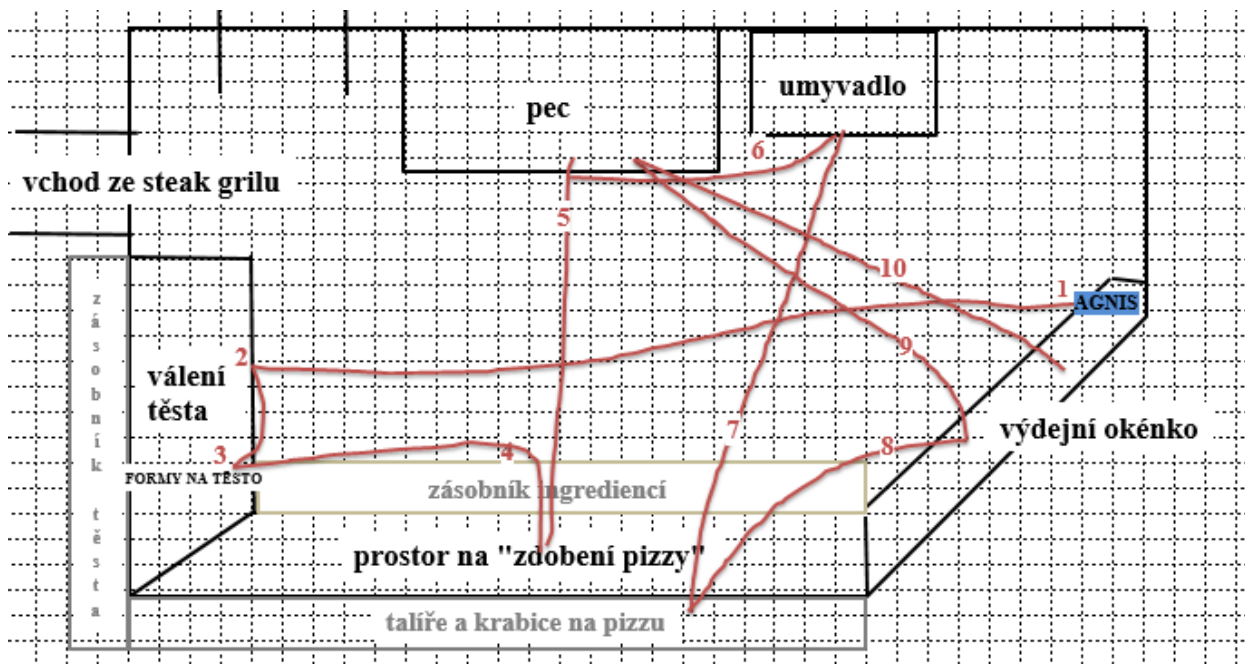
### 3.2.4.2. Pizzerie

Tak jako v každém provozu kuchyně celý proces začíná přečtením objednávky ze systému. Příklad umístěný v kuchyni – tiskárna bonů, vytiskne příslušnou objednávku. Tato tiskárna je umístěna na výdejním okénku. Na výdejním okénku je umístěn také zvonek, na který kuchaři v pizzerii zazvoní, pokud je již pizza připravena k servírování. Kroky zobrazující proces přípravy pizzy z Obr. 3.12 jsou následující:

1. přečtení objednávky, umístění objednávky na příslušné místo,

2. vyjmutí těsta ze zásobníku, kde je již přesně naporcované a uchováváno v pytlících a následné válení a příprava těsta do formy,
3. přemístění těsta do formy,
4. konečná příprava pizzy, ingredience na těsto, „zdobení“ pizzy,
5. umístění formy s pizzou do pece,
6. umytí rukou,
7. přemístění personálu pro talíř nebo krabici, na které se bude servírovat pizza,
8. umístění talíře nebo krabice na výdejní okénko,
9. vyjmutí pizzy z pece,
10. servírování pizzy buďto do krabice nebo na talíř, v závislosti na objednávce; nakrájení pizzy.

Obr. 3.12 Příprava pizzy



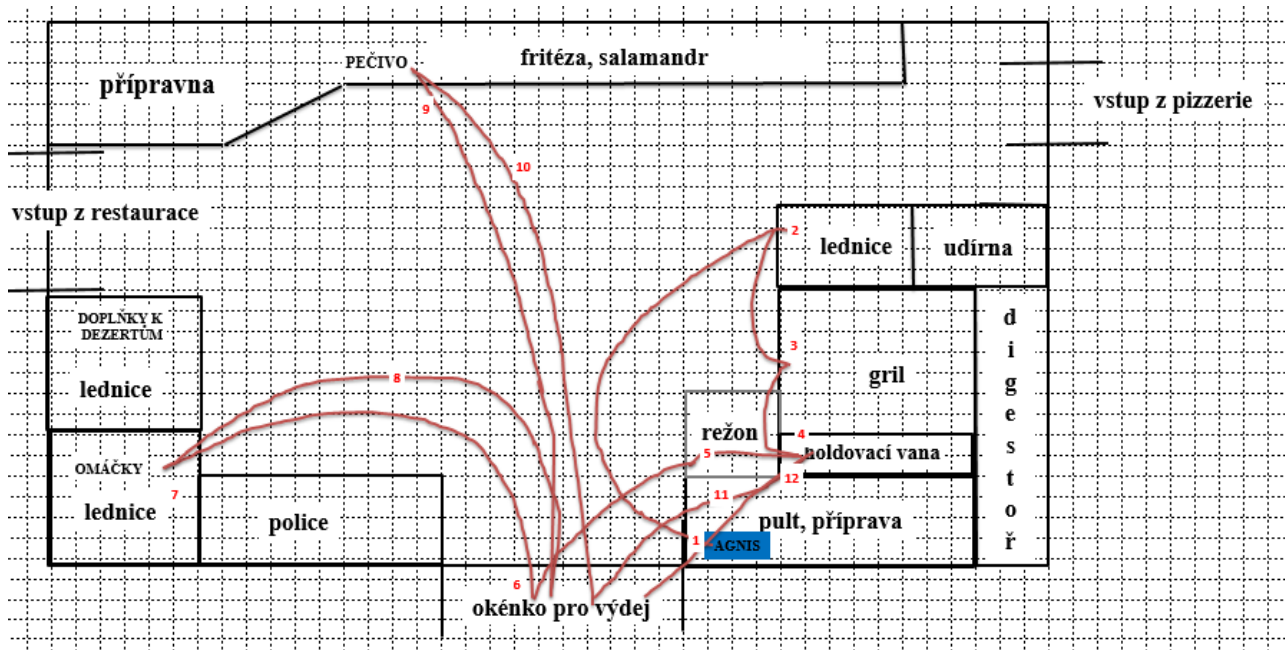
Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2.4.3. Steak grill

U steak grillu je postup u prvotního kroku stejný jako ve všech provozech kuchyní, kdy si nejdříve kuchař musí přečíst objednávku, kterou vygeneroval systém. Tiskárna bonů

se nachází u výdejního okénka na přípravovacím pultu. Poté přejde do lednice, kde si vyndá maso a následně jej umístí na gril, kde maso připravuje. Když je maso hotové, přemístí jej kuchař do holdovací vany, která umožňuje steakům křehnutí ve speciální šťávě. Po tomto kroku se talíř z režonu umístí na výdejní okénko pod infra lampu, která udrží talíř teplý, a tím i podávaný pokrm. Dále si kuchař vytáhne z lednice již připravenou omáčku ke steakům. Tyto omáčky se připravují na začátku každého dne, aby byly čerstvé a chutné, poté ji umístí na talíř. Stejně tak i pečivo, které je součástí téměř každého chodu. Pečivo se nachází naproti výdejnímu okénku. Následuje vytáhnutí masa z holdovací vany a konečné dozdobení pokrmu. Vše se provádí pod infra lampou, aby bylo dosaženo co nejvyšší kvality. Posledním krokem je zazvonění na zvonek, který je umístěn na výdejním okénku. Po zaznění signálu si servírky přijdou pro hotový pokrm určený k servírování. Obr. 3.13 vyobrazuje přípravu steakového masa při poledním menu, kdy je již maso předem připraveno, naváženo, upraveno a umístěno v lednici.

Obr. 3.13 Příprava steakového masa



Zdroj: Vlastní zpracování

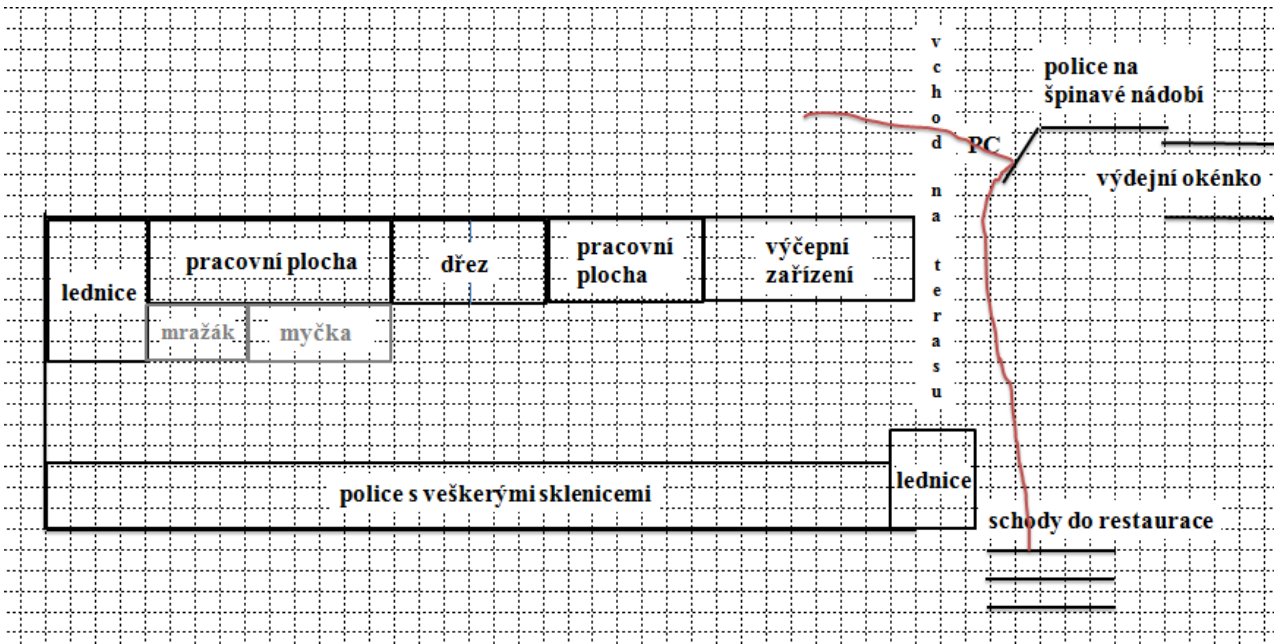
#### 3.2.4.4. Restaurační prostory – terasa a restaurace

Servírky nejdříve zadají objednávku do počítače, do systému AGNIS. Zaměstnanci mají k dispozici dotykové monitory pro zadávání objednávek a následné vyúčtování s hosty. Na monitoru vidí personál jednotlivé stoly, ke kterým připisují zvolené objednávky. Pokud se jedná o libovolný pokrm, lístek s objednávkou „vyjede“, čili vytiskne tiskárna bonů,

v příslušné kuchyni, pokud se však jedná o jakýkoliv nápoj, servírky jej musejí připravit na příslušné pracovní ploše.

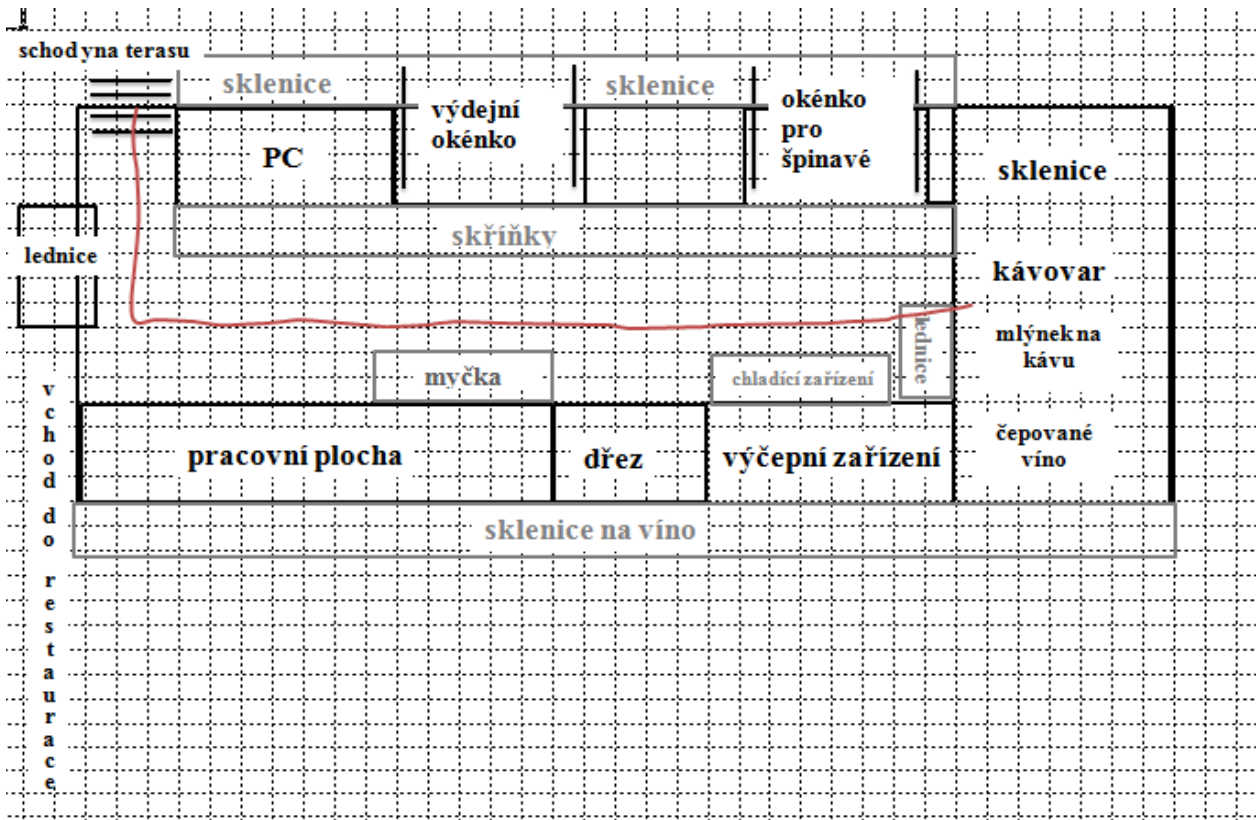
Pro ilustraci je zvolena dráha pohybu zaměstnanců při přípravě horkého nápoje, který si objedná zákazník na terase, popř. na zahrádce. Přístroj na přípravu teplých nápojů je pouze v prostoru baru v restauraci, proto zaměstnanci pracující na terase musejí sejít do prostor restaurace, aby takový to teplý nápoj, jako je např. káva nebo čaj, připravili. Tento pohyb je vidět na Obr. 3.14 a Obr.3.15. Jelikož musí zaměstnanci při přípravě takového to nápoje přecházet přes dva prostory, pohyb je zobrazen na dvou obrázcích. Pokud mají zaměstnanci pracující v restauraci více času, může je personál z terasy požádat o vyhotovení objednávky, avšak stále nezmizí pohyb, při kterém musí vyhotovený nápoj donést na terasu. Naopak v letních měsících, kdy personál restaurace Gemer nabízí určité druhy míchaných nápojů, musí servírky z části restaurace připravovat tyto nápoje v prostorách baru na terase, kde k tomu mají v lednici příslušné suroviny a také sklenice na blízké polici. Tento proces je velice náročný na množství pohybu, neboť hrnky na kávu se nacházejí pouze v sektoru baru v restauraci. Pokud si zákazník objedná kávu na terase, resp. na zahrádce, zaměstnanci nejenže musejí sejít do příslušného prostoru, ale nesou také s sebou horký nápoj po schodech při přechodu z jednoho prostoru do druhého, při cestě k zákazníkovi, což je někdy nebezpečné. Může dojít ke srážce personálu, nebo také zakopnutí na schodech a následné opaření zaměstnance nesoucí horký nápoj. Použité hrnky a celý servis se následně odkládají na odkládací pult na terase, odkud jsou posléze snášeny opět do prostor baru v restauraci, kde se umývají v myčce a umísťují zpět na své místo. Proto je takto zvolené umístění kávovaru pouze v prostorách baru v restauraci nejen pohybově náročné na množství kroků potřebných k uskutečnění objednávky a náročné na přesun servisu, na kterém je horký nápoj podáván, ale také relativně nebezpečné. V minulosti již k opaření horkým nápojem při přemísťování se několikrát došlo.

Obr.3.14 Pohyb při přípravě horkých nápojů



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 3.15 Pohyb při přípravě horkých nápojů



Zdroj: Vlastní zpracování

### **3.3. Dotazník**

Metoda dotazníku není pro tuto práci stěžejní výzkumnou metodou, jedná se pouze o podpůrnou metodu pro získání doplňujících informací.

Dotazník byl předložen zaměstnancům restaurace Gemer, a to personálu v kuchyních i personálu obsluhujícím hosty. Dohromady bylo tázáno šest servírek, sedm kuchařů – jeden kuchař ze steak grillu, dva kuchaři z pizzerie a čtyři kuchaři přímo z provozu kuchyně. Během vyplňování dotazníku docházelo také ke konzultaci u některých otázek, a tím i ke zpřesnění jejich formulace. Při nejasnostech po vyhodnocení dotazníku byl s vybranými zaměstnanci proveden krátký rozhovor pro objasnění některých odpovědí.

Dotazník obsahuje 13 otázek, z čehož je 10 uzavřených a 3 otevřené. V uzavřených otázkách měl personál na výběr buďto s výrokem proneseným v otázce rozhodně souhlasit, spíše souhlasit, spíše nesouhlasit a rozhodně nesouhlasit. V otevřených otázkách poté mohli projevit svůj vlastní názor. Dotazník je vyobrazen v Příloze 8.

Co z jednotlivých otázek vyplývá, je uvedeno u každé jednotlivé otázky, popř., jsou zde uvedeny i návrhy, jak by se daný problém mohl řešit. Na konci je vedeno celkové shrnutí výsledků dotazníku.

#### **Otázka č. 1: Mám jasno v tom, jaké jsou moje pracovní úkoly**

V odpovědích na tento dotaz téměř všichni s tímto tvrzením naprosto souhlasili, z čehož plyne, že jsou pracovní úkoly vhodně rozděleny a zaměstnanci jsou s nimi obeznámeni.

#### **Otázka č. 2: Mám dostatek času zákazníka co nejlépe obsloužit.**

Zaměstnanci v sektorech kuchyních téměř jednohlasně zaškrtili možnost „spíše nesouhlasím“. Po následném rozhovoru bylo zjištěno, že toto rozhodnutí plyne ze situace, kdy je restaurace téměř zaplněna. Kuchaři nestíhají vydávat pokrmy v adekvátním časovém rozmezí. U personálu obsluhy převažovala možnost „spíše souhlasím“. Odůvodnění je stejné, jako v případě personálu v kuchyních. Při zaplnění prostorů pro hosty je obsluha hostů časově náročná, naopak při menší návštěvě je čas na obsloužení adekvátní. Takže vše záleží na obsazenosti restaurace, nikoliv na uspořádání zařízení.



### **Otázka č. 3: Víím, jak má vypadat jakýkoliv nápoj nebo pokrm**

Zde se odpovědi lišily. Steař, jelikož pracuje sám, rozhodně souhlasí. Mezi servírkami se objevovaly odpovědi „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“. Rozpor nastal u zaměstnanců, kteří jsou zde již delší dobu a těch, kteří nastoupili v nedávné době. Odlišnost se objevovala u servírování nápojů, kdy někteří zaměstnanci nalévají nápoje do jiných sklenic, než ostatní. Největší problém se projevil v sektoru kuchyně. Nejčastěji se objevovala odpověď „spíše nesouhlasím“. Před pár měsíci zhotovený nový jídelníček zapříčinil „rozkol“ mezi kuchaři. Pokrmy vypadaly od kuchařů z odlišných směn různě.

Tento problém by vyřešilo svolání schůze, která již pravidelně probíhá, kde by se probral tento problém. Sjednotil by se vzhled a postup při přípravě jednotlivých pokrmů. Dále by bylo vhodné vytvoření obrazové knihy nebo kartiček, kde by všechny pokrmy a nápoje byly zobrazeny v příslušném servisu i s uvedeným postupem přípravy a použitými ingrediencemi.

### **Otázka č. 4: Zaměstnavatel je ochoten přijímat zlepšující návrhy od personálu**

Tato otázka je pouze doplňkovou pro zjištění stavu komunikace mezi zaměstnavatelem a personálem. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že je komunikace na velice dobré úrovni. Zaměstnavatel je ochoten přijímat zlepšující návrhy od personálu, pokud je nějaký návrh předložen. Z řad personálu dochází nejen k předkládání návrhů na změnu servírování a vzhled pokrmů, ale také i na změnu interiéru v restauraci. Kuchař ve steak grillu se neustále snaží své pokrmy vylepšovat. Také prostor, ve kterém pracuje je neustále obměňován novou výzdobou v závislosti na ročním období popř. na událostech, jako jsou Velikonoce apod. Servírky se poté snaží interiér restaurace doplňovat ubrusky s různými motivy, svíčkami apod., čemuž předchází konzultace s provozovatelem restaurace.

### **Otázka č. 5: Dostávají se ke mně všechny potřebné informace k práci včas**

Otázka se opět zaměřovala na komunikaci, tentokrát mezi personálem. Provozovatel restaurace svolává pravidelné schůze, kde se personál dozvídá informace potřebné k výkonu práce, v tomto směru je komunikace na dobré úrovni. V minulosti docházelo ke komunikačním šumům mezi personálem napříč sektory, například pokud došlo polední menu, kuchaři tuto skutečnost oznámili servírkám na terase, ale zapomněli tuto informaci sdělit, nebo ji oznámili se zpožděním servírkám v restauraci. Tento problém se však vyřešil a k opožděnému sdělování informací dochází jen v malé míře.

### **Otázka č. 6: Mám k dispozici potřebné nástroje k výkonu své práce**

Všichni kuchaři z kuchyně i servírky se shodli na možnosti „téměř souhlasím“. V sektoru kuchyní je nedostatek misek na polévku, kdy v době vydávání poledního menu misky na polévku rychle docházejí a někdy je jejich množství nedostačující. Servírkám také chybí větší množství pivního skla, a rovněž by uvítaly kávovar v obou prostorách barů. Steař a kuchaři z pizzerie se shodli na možnosti „rozhodně souhlasím“, čehož lze usoudit, že veškeré nástroje, které se nacházejí na jejich pracovišti, jsou dostačující.

Pořízení většího množství polévkových misek a sklenic na pivo není složitou záležitostí. V případě doplnění polévkových misek je možné jejich uskladnění ve volných prostorách v kuchyni na policích.

### **Otázka č. 7: Všechny potřebné nástroje jsou vždy na svém místě**

Tato otázka byla pokládána pouze servírkám, z důvodu přizpůsobení této práci. Rozmístění potřebných nástrojů je uváděno pouze v prostorách barů.

Shoda panovala i v této otázce, všichni zaměstnanci „téměř souhlasí“ s tímto výrokem. Mezi nejčastěji postrádané předměty patří otvírák, kalkulačka a také razítko. Tyto věci jsou však téměř vždy poblíž místu nebo přímo na místě, kde jsou zaměstnanci zvyklí je ukládat. Existuje zde již určitý nastolený standard, kam všechny předměty umísťovat.

### **Otázka č. 8: Celková úprava a uspořádání pracoviště mi vyhovuje**

Kuchař ve steak grillu, tedy steař, který vaří v nově vybudovaném prostoru, zvolil odpověď „naprosto souhlasím“. U kuchařů, kuchařů v pizzerii a servírek převažoval názor „téměř souhlasím“. U servírek je problém v umístění kávovaru pouze v jednom sektoru baru. Uspořádání je jinak vhodně zvoleno dle výsledků z dotazníků.

### **Otázka č. 9: Pracovní prostory jsou čisté a příjemné**

Zde zvítězil názor „rozhodně ano“. Prostory jsou pravidelně uklízeny a udržovány, takže nedochází ke znečišťování. Úklidy prostor se zdají být v pořádku. Prostory se uklízejí pravidelně po skončení každé pracovní směny, a to v kuchyni i na barech.

### **Otázka č. 11: Co Vám na pracovišti vyhovuje**

Všeobecně by se dalo říci, že zaměstnanci uváděli spokojenost s kolektivem na pracovišti, atmosférou a vztahy na pracovišti. Výhodou je také nekuřácký prostor terasy.

### **Otázka č. 12: S čím jste naopak nespokojen/a**

U servírek je to již několikrát zmiňováno umístění kávovaru. Byl zde uveden dokonce i případ popálení kávou při srážce s kolegyní. Dále zde byl uváděn názor na nedostatečný počet personálu při zaplněné restauraci, kdy je na vše méně času a personál je v časové tísní, a tím i ve stresu.

### **Otázka č. 13: Co Vám zlehčuje a co ztěžuje práci**

Komunikace a přátelská atmosféra na pracovišti ulehčující práci personálu jak v kuchyních, tak v prostorách přípraven, čili barů. Naopak stres při vytížení je negativním aspektem této práce. Pro servírky je to kávovar, který byl nespočetněkrát zmiňován.

### **Shrnutí dotazníku**

Z dotazníků vyplývá, že potřeba umístit kávovar i do prostor baru na terase je opravdu akutní. Jak z pohledu ulehčení práce, tak hlavně z důvodu bezpečnosti. „Nejlépe“ je na tom kuchař ve steak grillu, což vyplývá z výsledků tohoto dotazníku, téměř se všemi uvedenými otázkami souhlasil. Je to zapříčiněno jeho samostatností a nově vybudovanými prostorami, ve kterých pracuje.

Obecně by se dal zhodnotit kolektiv restaurace Gemer jako velice přátelský, avšak tomuto tématu se tato diplomová práce nevěnuje. Komunikace mezi personálem samým a také mezi personálem a provozovatelem je vyhovující. Provozovatel podporuje své zaměstnance při kreativním myšlení a dává jim prostor na uskutečnění svých nápadů.

Uspořádání prostor v kuchyních a na barech je vyhovující. Jediný problém je při plné obsazenosti restaurace, kdy personál nemá dostatečný čas na adekvátní obsluhu zákazníků, což však není zapříčiněno rozmístěním a uspořádáním nástrojů.

V kuchyních při výdeji poledního menu, kdy je velký náporu hostů, chybí potřebné nádobí v podobě polévkových misek. Personál pracující na barech se potýká s nedostatkem pivních sklenic. Dalším problémem, který se dá vyřešit, je dokonalá neznalost pokrmů, které byly zařazeny do jídelního lístku teprve nedávno. Jídlo objednané odlišnými směňami se liší vzhledem a občas i chutí, je proto dobré svolat schůzi, kde by se projednal standardizovaný vzhled a chuť pokrmů.

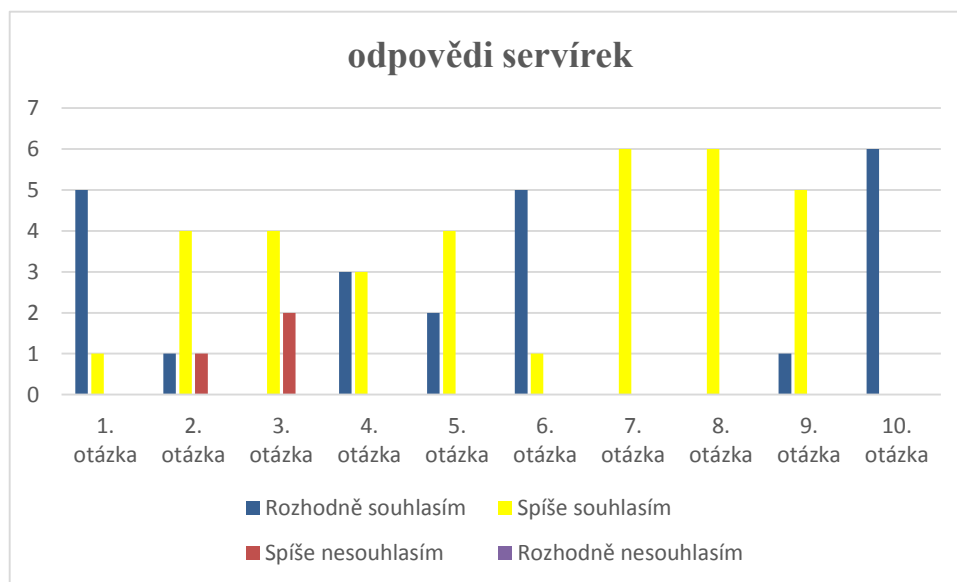
V Obr. 3.2 jsou pro ilustraci zachyceny odpovědi vybrané skupiny odpovědí, a to od obsluhujícího personálu. Graf 3.1 je grafickým vyjádřením tabulky 3.2.

Tab. 3.2 Výsledky dotazníku vybrané skupiny

servírky	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1. otázka	83 %	17 %	0 %	0 %
2. otázka	17 %	66%	17%	0 %
3. otázka	0 %	67 %	33 %	0 %
4. otázka	50 %	50 %	0 %	0 %
5. otázka	33 %	67 %	0 %	0 %
6. otázka	83 %	17%	0 %	0 %
7. otázka	0 %	100 %	0 %	0 %
8. otázka	0 %	100%	0 %	0 %
9. otázka	17%	83 %	0 %	0 %
10. otázka	100 %	0 %	0 %	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf. 3.1. Grafické znázornění odpovědí servírek



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4. Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení

Pomocí spaghetti diagramu, osobního pozorování a dotazníku byly vyvozeny následující poznatky zmíněny níže. Tato kapitola má za úkol shrnout výsledky této práce a navrhnout opatření, která by mohla zlepšit chod provozu restaurace Gemer. Text je rozdělen podle jednotlivých úseků, ve kterých bylo navrženo určité zlepšení. Výsledky plynoucí z dotazníku jsou již uvedeny v kapitole Dotazník.

### Kuchyně

Z pohledu uspořádání prostoru v sektorech kuchyní lze zhodnotit jednotlivé prostory následujícím způsobem níže popsaným.

Prostory *pizzerie* jsou vhodně uspořádány, dle použití jednotlivých surovin. Kuchaři se pohybují na malém prostoru, podle toho, jak používají jednotlivé suroviny k přípravě pizzy. Jediný problém je při umístění tiskárny bonů, čili přístroje, sloužícího k tisknutí zadaných objednávek.

*Steak grill* je nově vybudovaným prostorem a z hlediska příprav pokrmů je stávající uspořádání adekvátní možností daného prostoru. V nedávné době pořízená udírna našla ihned své místo a byla vhodně zakomponována do stávajících propozic steak grillu. Tudíž lze usoudit, že uspořádání spotřebičů a zařízení je vhodně zvoleno. Uspořádání prostoru je také velmi flexibilní při eventuální možnosti umístění nového zařízení.

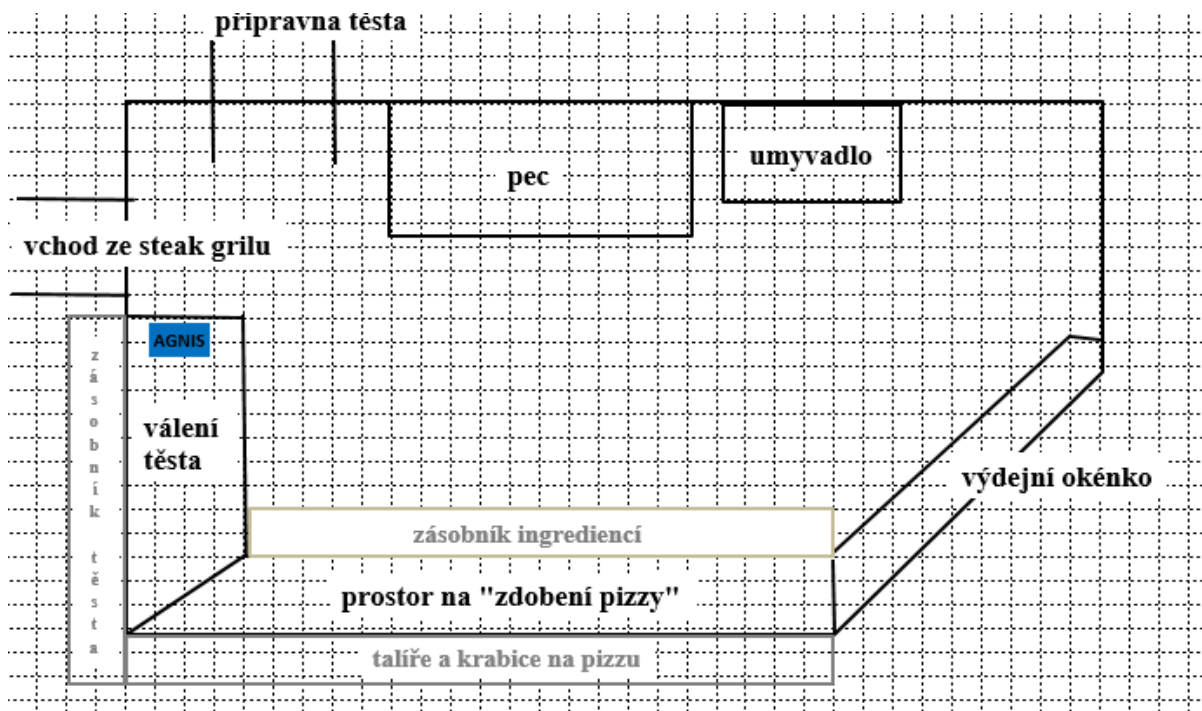
*Kuchyně* je uspořádána dle ostrovního stylu. Uspořádání je zvoleno vhodně, v rámci využití disponibilního prostoru kuchyně. Okénko pro příjem špinavého nádobí je blízko mycího sektoru a výdejní okénko do restaurace je vybudováno úsporně poblíž režonu, což je dobře zvoleno vzhledem k expedici při poledním menu. Bohužel okénko pro výdej na terasu je poněkud dále. Takové opatření je zvoleno vzhledem ke konstrukčním dispozicím prostoru, kdy původně měla restaurace Gemer pouze jeden provoz, a to v restauraci, proto je okénko pro expedici pokrmů do restaurace, a celá kuchyně vybudováno lépe pro výdej do prostor restaurace.

Umístění přístroje, ze kterého vycházejí objednávky do sektorů kuchyní, není vždy vhodně umístěn, jak ukázal spaghetti diagram. V sektoru kuchyně je tento přístroj umístěn relativně vhodně, jelikož při vydávání poledního menu, kdy je na sektor kuchyně vyvíjen největší nápor, mají kuchaři objednávky velice blízko místu, kde se vydávají polévky a hlavní

jídla z poledního menu. Polévky i hlavní jídla jsou již předem připravena na začátku každé směny pro urychlení výdeje pokrmů. Hotová jídla jsou umístěna do režonu, kde se uchovávají teplá. Při objednávce minutkových jídel už umístění tiskárny bonů není nejvhodnější, ale v tomto případě mají kuchaři více času na samotnou přípravu, oproti expedování poledního menu, kdy bývá nápor na kuchyni větší, jak již bylo zmíněno. Z tohoto důvodu je umístění tiskárny bonů relativně vhodně zvoleno.

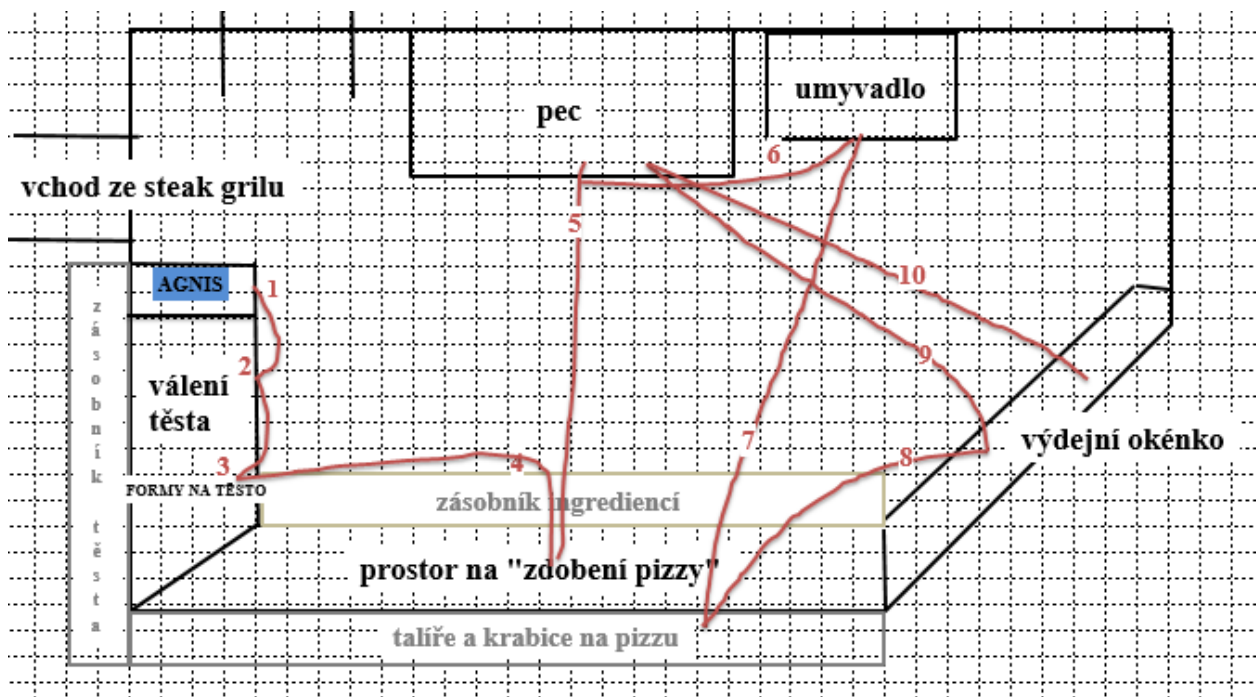
V sektoru pizzerie není umístění přístroje zvoleno ideálním způsobem. V pizzerii se musejí kuchaři nejdříve podívat na objednávku, a poté přejít přes celý prostor pizzerie, aby si připravili těsto a následně provedli další úkony k přípravě pizzy. Vhodné by bylo umístit tento přístroj poblíž prostoru, kde se těsto válí popř. k zásobníku těsta, aby se ušetřily nadbytečné kroky a čas personálu. Vhodné by bylo tento přístroj oddělit např. přepážkou, aby nedocházelo k zašpinění tiskárny bonů moukou a těstem. Obr. 4.1 ukazuje návrh takového umístění. Obr. 4.2 znázorňuje potenciální novou dráhu personálu při přípravě pizzy, která by zkrátila chůzi o kroky napříč celým prostorem při čtení objednávky. Obr. 4.2 ukazuje nový náhled spaghetti diagramu při přemístění tiskárny bonů k prostoru, kde se těsto válí. Tento prostor je dostatečně velký, aby zde byla ještě umístěna tiskárna bonů. Jak již bylo zmíněno, tiskárna se může také přemístit k zásobníku těsta.

Obr. 4.1 Nový návrh umístění přístroji na objednávky



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 4.2 Nová dráha personálu



Zdroj: Vlastní zpracování

Doba přípravy pizzy by se měla pohybovat okolo 7 minut na jednu pizzu. Příprava a zdobení pizzy se u zaučeného kuchaře pohybuje v rozmezí 1,5 až 2 minuty v závislosti na množství surovin použitých na pizzu. U nově příchozích kuchařů jsou časy přípravy pizzy samozřejmě delší v důsledku nedokonalé znalosti pracovního prostředí a přesném množství surovin pro přípravu pizzy. Samotný proces pečení pizzy v peci trvá 5 minut, přičemž je pec vyhřátá na 300 °C. Pec se skládá z pěti roštů, na každý rošt se vejdu až dvě pizzy, to znamená, že najednou se v peci dá připravit až deset pizz. Tento počet se dá dokonce zdvojnásobit přidáním dalších pěti roštů, což ve výsledku to znamená, že nejvyšší možné zatížení pece je dvacet pizz najednou. Pro aktuální provoz se však přídatné rošty nepoužívají, tudíž se v peci maximálně připravuje deset pizz současně.

Při umístění tiskárny bonů na původním místě se musí kuchaři ještě podívat na objednávku na druhé straně kuchyně, což zabere 5 kroků a zhruba 3 sekundy. Tento čas a také zbytečné kroky by bylo možné ušetřit přemístěním přístroje, což je vyobrazeno na Obr. 4.2, a tím by se odstranilo plýtvání pohybem i časem. Jak již bylo zmíněno, přístroj by se musel oddělit např. přepážkou od prostoru, kde se nachází těsto na pizzu, aby nedocházelo k jeho zašpinění moukou nebo těstem na pizzu. Eliminovaly by se tak ztráty nadměrnou chůzí, pizza by se mohla připravit rychleji, zkrátí by se čas přípravy pizzy

o možné 3 vteřiny při přecházení prostoru a zákazník by byl spokojenější. Tímto krokem by zbylo také potenciálně více času na přípravu další pizzy. Proces pečení pizzy se dá zkrátit pouze koupí nové výkonnější pece. Na trhu existují pece, které pečou při 500 °C, což by umožňovalo pečení pizzy pouze v čase do 2,5 minuty. Současná pec však na stávající provoz zatím stačí, tudíž není nutné uvažovat o takové další investici. Pořízení výkonnější pece by při stávajícím provozu nemělo tak velký efekt zlepšení.

V prostotách kuchyně a pizzerie by bylo dobré standardizovat „vzhled“ pokrmů, např. kartičkami s vyfocenými hotovými pokrmy. Dále by se na tyto pomůcky mohly napsat potřebné suroviny k přípravě takového pokrmu. Tyto kartičky by se daly umístit po stěnách kuchyni nebo založit šanon s takovými kartami, který by byl snadno dostupný. Nově příchozí kuchaři by tak ihned věděli, z čeho se daný pokrm skládá, a také by každé jídlo vypadalo stejně, což je výhodné také pro zákazníky. Při opětovném objednání stejného pokrmu budou zákazníci, dle vizuální podoby, ihned vědět o jaký pokrm se jedná. Spojení s používáním vizuálních pomůcek by mohlo napomoci k dobrému přehledu o standardizovaném vzhledu a přípravě pokrmů. Návrh těchto karet s pokrmy a potřebnými surovinami je vyobrazen v Příloze 3. Každý pokrm musí mít přesně dané ingredience s uvedeným množstvím. Tento návrh by ušetřil čas při přípravách pizz, popř. jiných pokrmů. Například při nastoupení nového kuchaře se stává, nejčastěji v případě pizzerie, že se nezvolí správné množství nebo druh ingrediencí. Pokud budeme hovořit o pizze, tak taková to nesprávně připravená pizza se buďto vyhodí nebo nabídne hostům za sníženou cenu. Pokud by kuchař měl před sebou obrázek pizzy s popisem potřebných ingrediencí, k takovému „pochybení“ by jistě docházelo mnohem méně, tudíž by se ušetřil jak čas, tak ingredience a především investice vložené do surovin, energie apod. při přípravě pizzy. Zamezilo by se plýtvání výše zmíněného, tedy časem a penězi. Znalost množství ingrediencí je důležitá jak z důvodu neustále stejné chuti, ale také z důvodu inventury. Systém AGNIS zaznamenává vydané pokrmy. Každý pokrm má v systému zadané přesné množství použitých surovin a stav vygenerovaný systémem AGNIS musí souhlas se skutečným stavem při provádění inventury. Tato inventura se provádí vždy na konci týdne, čili v neděli.

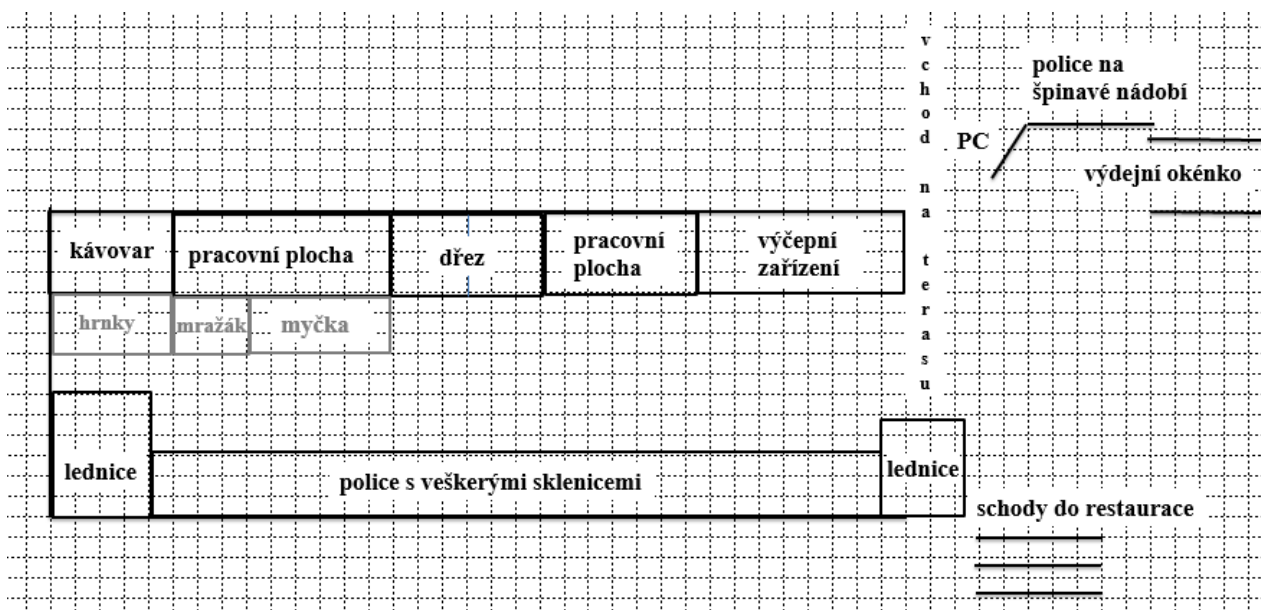
## **Bary**

Z nákresu pohybu servírky při přípravě horkých nápojů vyplývá, že pro přípravu těchto nápojů je třeba zbytečného množství pohybu. V případě, že si zákazník objedná např. kávu na terase, tak ke zhotovení tohoto nápoje je nutné projít přes dva prostory, aby byl



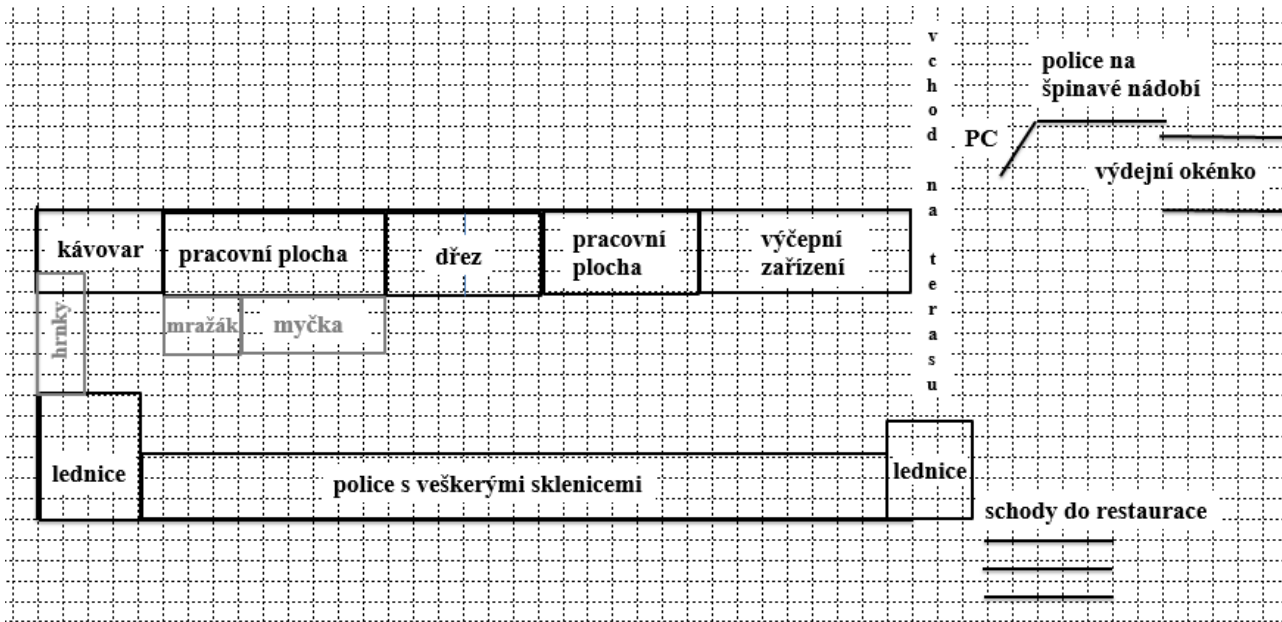
tento horký nápoj zhotoven. Mezi těmito prostory jsou schody, což je z hlediska bezpečnosti velmi rizikové. Hrozí totiž zakopnutí nebo srážka s jiným zaměstnancem a následné opaření horkým nápojem, proto by bylo dobré začít uvažovat o pořízení kávovaru i do prostor baru na terase. Toto řešení by ušetřilo jak kroky personálu, tak čas přípravy, a tím by potenciálně zvýšilo spokojenost zákazníků, dále by se také docílilo bezpečnějšího pracoviště. Při pořízení kávovaru do baru na terase by se lednice mohla přesunout na druhou stranu prostoru, kde by se musela zkrátit police, na které jsou umístěny veškeré sklenice používané na terase, popřípadě by se místo lednice mohl umístit kávovar. Ten by se dal postavit buď na skříňku, do které by se mohly přesunout hrnky a doplňky k přípravě horkých nápojů, nebo by se mohla zřídit polička na postranní stěně. Oba tyto návrhy jsou vyobrazeny na Obr. 4.1 a 4.2., Obr. 4.3 následně zobrazuje novou potenciální dráhu při přípravě horkých nápojů, kdy je umístění kávovaru v baru na terase. Zkrátil by se počet potřebných kroků, pohyb by se omezil pouze na jeden pracovní prostor, a tím by zmizel nutný pohyb po schodech mezi barem na terase a barem v restauraci, čímž by došlo k zásadnímu zlepšení bezpečnosti práci.

Obr. 4.1 Návrh baru na terase



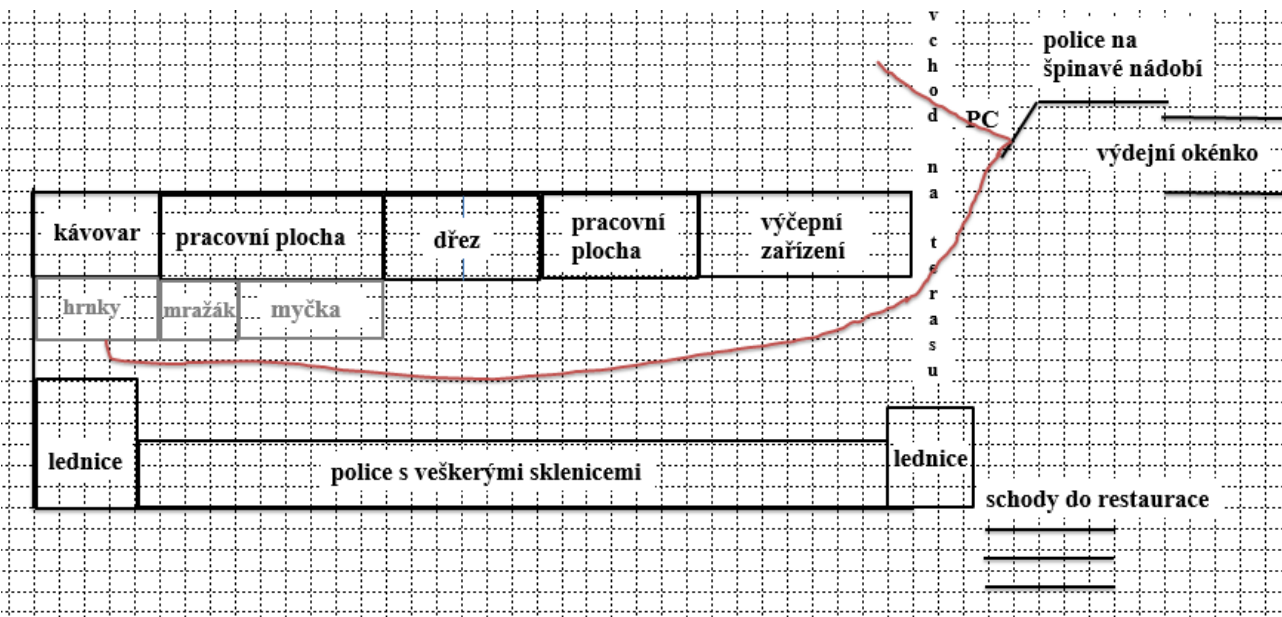
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 4.2 Druhý návrh baru na terase



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr.4.3 Návrh pohybu



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze pozorovat z Tab. 4.1, v případě umístění kávovaru v prostorech baru na terase, by toto opatření ušetřilo jak množství pohybu personálu, tak i čas pro přípravu horkých nápojů, respektive kávy, což by zvýšilo spokojenost zákazníků a možnost obsloužit více zákazníků, nebo stejné množství zákazníků, ale za kratší čas, což teoreticky přináší větší finanční obnos pro personál v podobě „tringeltů“. Celkově by se zvýšila efektivita práce,

bezpečnost práce a také ekonomický přínos. Spokojení zákazníci přicházejí do restaurace opakovaně, místa kde jsou lidé spokojeni, doporučují dále a tak se zde jeví potenciální možnost nalákat i nové zákazníky. Do této restaurace samozřejmě zákazníci nechodí pouze kvůli kávě, ale ta je také součástí celého procesu návštěvy restaurace. Spokojenost zákazníků je velice důležitá při provozu jakékoliv restaurace.

Tab. 4.1 Příprava kávy

<i>příprava kávy</i>	<b>před</b>	<b>po</b>
<b>chůze v krocích</b>	24	12
<b>potřebný čas v s</b>	120	105

Zdroj: Vlastní zpracování

Samotná příprava kávy na kávovaru se pohybuje v závislosti na druhu kávy, v rozmezí od 7 do 16 - ti sekund. Tato příprava dále zahrnuje také nachystání potřebného servisu ke kávám, což zahrnuje tácek s ubrouskem, na kterém je umístěn podšálek s kávou. V případě kávy typu „latté“ se podšálek nepodává. Dále jsou zde dva cukry, oplatek podávaný ke kávě, malé množství vody na zapití, a pokud si to zákazník vyžádá tak také ohřáté mléko do kávy servírované ve speciální nádobce na mléko. Tato příprava zabere zhruba 10 sekund. Pokud však musí personál chodit tyto nápoje připravovat ze sektoru baru na terase do míst baru v restauraci, musí se k tomuto času připočítat také čas, za který musí obsluha sejít do daných prostor. Tento čas je zobrazen v Tab. 4.1. Dále se musí připočítat také čekací doba, jelikož se stává, že právě v daný čas je nutné zhotovit více objednávek, z čeho plyne narůstající celková doba přípravy kávy. Na stávajícím kávovaru lze zároveň připravit nejvýše tři kávy. Pro představu lze uvést následující názorný příklad: Pokud by si např. tři hosté objednali kávu v restauraci a tři hosté kávu na terase, rozhodovalo by, která servírka by k tomuto kávovaru přišla dříve. Servírka, která ke kávovaru přijde později, musí čekat na zhotovení objednávky z jiného provozu, což zapříčiňuje velké prodlevy. Kávovar na terase by tak umožňoval obsloužit právě o tyto tři hosty navíc. Zároveň by byla vykonávána objednávka pro šest osob. Hostům z restaurace by se káva připravovala na kávovaru v restauraci a hostům z úseku terasy, popř. zahrádky, v baru na terase. Samozřejmě by vše záleželo na velikosti a možnostech kávovaru, který by se umístil do prostor baru na terase.

Údaje v Tab. 4.1 zaznamenávají stávající situaci, kdy se musí při přípravě kávy chodit ke kávovaru do prostor restaurace a případnou situaci, kdy by byl kávovar umístěn i v prostorách baru na terase. Čas a kroky vedené v tabulce jsou nutné k přípravě kávy a také vzdálenost, která se musí absolvovat od zaznamenání objednávky v počítači do prostor, kde je umístěn kávovar a nazpět. V situaci „po“, čili po nákupu dalšího kávovaru, by se množství potřebných kroků zkrátilo na polovinu a celková doba přípravy kávy by se zkrátila o 10 až 15 sekund v závislosti na typu připravované kávy.

Další teoretický příklad lze uvést na situaci, kdy si velké množství hostů na terase (např. 30 osob) objedná zároveň kávu. Produktivita by se dala spočítat jako součin počtu objednávek a času na přípravu kávy bez ztrát, podělené počtem objednávek vynásobené časem přípravy kávy, ke které se připočítají ztráty způsobené zbytečným pohybem (viz. Rovnice 4.1) K usnadnění teoretického příkladu byla použita doba přípravy kávy v čase 16 sekund. Všechny časy jsou uváděny v sekundách, viz Rovnice (4.2).

Rovnice 4.1 Postup výpočtu

$$\frac{\text{počet objednávek} \cdot (\text{doba přípravy kávy} + \text{doba bez ztrát})}{\text{počet objednávek} \cdot (\text{doba přípravy kávy} + \text{doba se ztrátami})}$$

Zdroj: Vlastní zpracování

Rovnice 4.2 Výpočet

$$\frac{30 \cdot (16 + 105)}{30 \cdot (16 + 120)}$$

Zdroj: Vlastní zpracování

*Legenda:* Počet objednávek je 30. Doba přípravy kávy na kávovaru je 16 sekund. Čas přípravy servisu a nucený pohyb ke kávovaru po umístění dodatečného na terasu (čili bez ztrát; v sekundách) je 105. Čas přípravy servisu a nucený pohyb před umístěním kávovaru na terase (tedy bez ztrát; v sekundách) je 120.

Rovnice 4.3 Postup výpočtu

$$\frac{30 \cdot 121}{30 \cdot 136} = \frac{3630}{4080} = 0,8897 \rightarrow 88,97 \%$$

Zdroj: Vlastní zpracování

Rovnice (4.3) značí postup při výpočtu porovnání času s a bez ztrát. Výpočet ukazuje produktivitu na 88,97 %. Při odstranění ztrát by poté došlo k výsledku 100 %. Po odečtení času se ztrátami a bez ztrát získáme číslo 450, které značí počet sekund. 450 sekund, čili 7,5 minuty je výsledkem zkrácení fronty. Poslední zákazník by tudíž, při pořízení nového kávovaru, byl obslužen o 7,5 minuty dříve, než při ponechání kávovaru pouze v sektoru baru v restauraci, kam se musí docházet do těchto prostor, při hromadné objednávce 30 káv.

Tak jako v případě kuchyně, by se mohl standardizovat vzhled nápojů. Nejčastějším problémem je výběr skla, ve kterém se nápoje nabízejí, což vyplynulo z dotazníku. Řešením, stejně jako v případě přípravy jídla, je vytvoření např. knihy, kde by byly vyobrazeny všechny nabízené nápoje v příslušných sklenicích, včetně uvedení množství použitých surovin. Toto je aktuální zejména v letních měsících, kdy je velké množství objednávek míchaných nápojů.

## **Lednice**

V Příloze 4 je vyobrazena lednice na terase, kde jsou nápoje v lahvích, citrony, mléko a bílé čepované víno. Víno se na začátku směny vždy načepuje do lahví v prostoru restaurace, a poté přeneseno na určený prostor v baru na terase. Každý druh nápoje má v lednici své pevné místo, které mají zaměstnanci již vžitě. Dále je v Příloze 4 vyobrazena také lednice v restauraci, kde se navíc oproti lednici na terase nachází také lahve s alkoholem s vyšším obsahem alkoholu. V obou lednicích v nejvyšším patře jsou džusy, pod nimi neochucené vody (zleva: perlivá, jemně perlivá, neperlivá), dále nápoje typu Tonic, Ice Tea apod., pod těmito nápoji jsou nealkoholická piva, ochucené pivo Cider a Frisco a Coca Cola. V nejnižší části lednice na terase je mléko, víno a citrony, v lednici v restauraci jsou lahve s alkoholem s vyšším obsahem alkoholu.

Všechny lahve by měly být otočeny vždy etiketou dopředu pro lepší přehled. V horních částech lednice by měly být umístěny nejprodávanější nápoje, což je splněno, a jelikož jsou dveře lednice rozděleny na dvě části, je dobré vhodně umístit veškeré nápoje. Nápoje umístěné uprostřed lednice jsou hůře přístupné vzhledem k rozdělení dveří lednice. Dle pozorování jsou z nabídky džusů nejméně prodávány džusy s příchutí multivitamin, tento druh by proto měl být umístěn uprostřed. U džusů by se také mělo dbát na to, aby džusy podobné barvy nebyly vedle sebe, např. pomeranč a multivitamin, může lehce dojít k jejich záměně. Z neochucených vod je nejméně oblíbená voda perlivá. Dobré by bylo vyfotit lednici ve stavu tak, jak má vypadat lednice správně uspořádána a připevnit tuto fotografii v blízkosti lednice. Také je užitečné na jednotlivá patra lednice připevnit lístečky s popisem nápojů,

kteře zde mají své místo, jak je vidět v Příloze 5. Tyto lístečky by usnadnily orientaci pro nově přichozí zaměstnance nebo brigádníky. Ihned by tak věděli, kde se jaký nápoj nachází, a to už při doplňování lednicí. V Příloze 5 jsou vyfoceny pouze určité druhy nápojů, neboť při snaze vyfotit celou lednici i s popisky nebylo zřetelné rozpoznání popisků u jednotlivých druhů nápojů. Lze tak porovnat Přílohu 4 a Přílohu 5. V Příloze 4 je stav bez zmíněných lístečků s popiskem druhů nápojů, kdy ne všechny lahve jsou otočeny etiketou dopředu, v Příloze 5 jsou poté lahve otočeny etiketami dopředu a přidány lístečky s popisy nápojů.

Dále je důležité, aby byl po ruce vždy otvírák, jelikož nápoje v lahvi jsou vždy uzavřeny a hostům se servírují otevřené. Otvírák je umístěn na pracovní ploše naproti lednici.

Všetchna tato opatření mohou personálu ušetřit čas při zhotovení objednávky s nápoji v lahvích, a tím by došlo k urychlení obsluhy hostů. Což vede k větší spokojenosti návštěvníků restaurace a možnému vyhotovení více objednávek za stejný čas, popř. rychlejšímu obslužení stávajícího počtu zákazníků, což může přinést personálu finanční obnos navíc podobě „tringeltů“. Spokojenost zákazníků je také velice dobrou vizitkou pro celý podnik a má pozitivní vliv na další návštěvnost restaurace.

## **Sklady**

Ve skladech by se mohly zavést karty, podobné kanbanovým kartičkám používaných jako nástroj při metodice Kaizen, které by zaměstnancům pomáhaly při objednávání potřebných surovin. Velice užitečné by tyto karty byly ve skladu s nápoji, kde jsou umístěny bedny s nápoji v lahvích, krabice se sypkými směsmi k přípravě nápojů, a také doplňkový sortiment k horkým nápojům (bílé a třtinové cukry, oplatky) a výběrová vína. Tyto kartičky by se umístily tak, aby bylo jasně zřetelné, kdy se má objednat dané zboží. V případě krabic se sypkými směsmi pro přípravu mléčných koktejlů, by se kartička umístila např. nad posledních 10 směrů jednoho druhu. Toto číslo platí v zimních měsících, kdy odbyt tohoto zboží není tak velký. V letních měsících, kdy je oblíbenost mléčných koktejlů rapidně větší by se počet posledních kusů musel samozřejmě zvýšit vzhledem k větší poptávce. U výběrových vín, které jsou vyskládané na polici by, se kartičky mohly umístit u každého druhu mezi poslední tři lahve. Jakmile by se objevila tato karta, ihned by se umístila na příslušné místo, kde ji provozovatel restaurace uvidí a zboží neprodleně doplní. Návrh karty lze vidět v Příloze 6. Dobře by tomuto účelu posloužila nástěnka na vhodném místě, kam by se umísťovaly požadavky na doplnění položek do skladu. Vyhovující by bylo

také umístit tuto nástěnku do prostor skladů u kuchyně. Nástěnka v prostorách baru v restauraci již existuje, ale není vždy optimálně využívána zaměstnanci, neboť jsou zde umístěny i jiné nepotřebné předměty a papíry. Pokud si zaměstnanci přejí něco doplnit, napíší na prázdnou účtenku požadavek a ten pak umístí na nástěnku, ale ve většině případech tuto účtenku položí na konci směny na pracovní plochu na bar. Ráno ji zde provozovatel najde, přečte si ji a zajistí požadované. Existuje zde ovšem nebezpečí snadné ztráty tohoto lístečku s objednávkou zajištění chybějícího zboží nebo její přehlédnutí. Proto by bylo vhodné nástěnku využívat důkladněji a vyhradit na ní prostor přímo na objednávky a vzkazy pro provozovatele. Při vytvoření karet, viz. Příloha 6, na kterých je již předem napsaný druh zboží, který je třeba doplnit, datum a potřebné množství, by provozovatel ihned věděl, jaký druh zboží a v jakém množství zaměstnanci požadují doplnit. Tyto karty by se mohly odlišit, například barvami pro jednotlivé druhy zboží, pro ještě lepší přehlednost a jednoduchost při objednávání. Barvy by mohly korespondovat s jednotlivými druhy zboží, např. lísteček pro objednání směsi na pistáciový mléčný koktejl by mohl být zelený, lístek s objednáním na vybraný druh červeného vína červený apod.

### **Pracovní pomůcky na pracovních plochách na barech**

Při zakreslení a nalezení vhodného místa pro všechny předměty potřebné v pracovním procesu, jak je vidět na Obr. 3.8 a Obr. 3.9, bylo docíleno určitého standardu, který ovšem v restauraci Gemer již existuje. Zaměstnanci mají „zažité“ umístování určitých předmětů na své místo. Vhodné by bylo označit prostor pro tyto potřebné věci lístky s názvy daných pomůcek, tak jak již bylo navrženo v případě lednice, což je zmíněno výše. Vedle, nebo pod těmito věcmi by byl čitelný lístek poukazující na věc, která na dané místo patří. Tyto lístečky by pomohly nově příchozímu personálu, neboť ten stávající již má určitý zavedený systém pro uspořádávání věcí na prostoru pracovních ploch. Pro představu byla vyfocena plocha v restauraci, kde se odkládají jídelní lístky. Dále prostor, kde se odkládají propisovací tužky a otvíráky, které jsou nezbytné, jak již bylo zmíněno, k otevírání lahví z lednice; rozdělení barevných a bílých ubrousků, jak vše ukazuje Příloha 7. Bílé ubrousky se používají pod polévkové misky a barevné pod příbory. Jídelní lístky jsou hostům předkládány v českém jazyce, ale pro zahraniční hosty jsou jídelní lístky přeloženy do angličtiny, němčiny a také polštiny. Tyto cizojazyčné jídelní lístky mají vždy záložku s barvami vlajky dané země. Pro Polsko je to červená a bílá, pro Německo černá, červená a žlutá, pro země mluvící anglicky poté modrá, bílá a červená.

## 5. Závěr

Cílem práce bylo zanalyzovat současnou situaci v provozech restaurace Gemer, neboli Pizzerie Pepino a navrhnout vhodná řešení vedoucí k zlepšení jejího chodu. Výsledky práce jsou získány pomocí rozhovoru s provozovatelem restaurace Gemer panem Josefem Toušem a z osobního pozorování. Následné zakreslování pomocí spaghetti diagramů napomohlo k vyvození výsledků celé práce.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy týkající se této diplomové práce. V prvním úseku teoretické části byly objasněny základní myšlenky filozofie „Kaizen“ a její vývoj, dále také metodika „Lean“. V následující části je poté popsána metoda spaghetti diagramu, která byla v práci použita. Praktická část nastínila situaci v jednotlivých provozech restaurace Gemer, kde je popsán a vyobrazen bar v restauraci, bar na terase, kuchyně, pizzerie a steak grill.

Z pohledu autorky se restaurace nepotýká se závažnými nedostatky ohrožující její provoz a patří k nejnavštěvovanějším ve městě Jeseník. Jsou zde však prostory pro případná zlepšení, jak již bylo zmíněno v práci. Jeden z největších přínosů pro zlepšení chodu restaurace by jistě mohlo mít pořízení kávovaru do prostor baru na terase. Toto opatření by zkrátilo dobu přípravy horkých nápojů, a tím i spokojenost zákazníků. Nehledě na to, že by bylo vytvořeno bezpečnější pracoviště. Také by bylo odstraněno plýtvání v podobě čekání, přemísťování a pohybu. Pořízení kávovaru by eliminovalo dobu prodlev při čekání na vyhotovení předchozí objednávky, dále také pohyb nutný k docházení ke kávovaru a s tím spojené přemísťování personálu také servisu. Tyto aktivity by byly nápomocny personálu, který by tak mohl obsloužit více zákazníků. Tento návrh obnáší určité finanční zatížení, což musí sám provozovatel promyslet a při rozhodování zohlednit aktuální finanční situaci.

Tab. 5.1 ukazuje přehled možných opatření zlepšující chod restaurace Gemer. Veškeré návrhy zveřejněny v této práci byly dány k dispozici provozovateli restaurace panu Josefu Touši k nahlédnutí.



Tab. 5.1 Souhrn návrhů

Návrh	Místo využití	Před	Po	Přínos
<b>Přidání kávovaru</b>	Bar na terase	Pouze jeden kávovar v restauraci. Nebezpečné pracoviště. Zbytečná chůze a čas.	Přidání kávovaru do prostor baru na terase	Vytvoření bezpečného pracoviště. Odstraněno plýtvání. Rychlejší obsluha hostů.
<b>Přemístění tiskárny bonů</b>	Pizzerie	Tiskárna umístěna na špatné straně prostoru.	Tiskárna přemístěna k místu, kde se válí těsto.	Zmírněno plýtvání pohybem.
<b>Zavedení karet + nástěnka</b>	Sklady	Odkládání objednávek na volné místo na přípravě. Nepřehledná nástěnka.	Zavedeny karty pro požadavek na doplnění zboží. Vymezen prostor na nástěnce pro objednávky.	Dostatečný přehled o potřebném doplnění zboží.
<b>Standardizace pokrmů</b>	Kuchyně	Nesjednocený vzhled pokrmů.	Vytvoření karet s vyobrazenými pokrmy i s použitými surovinami.	Standardizovaný vzhled pokrmů.
<b>Standardizace nápojů</b>	Bary	Podávání nápojů v odlišném servisu.	Karty zobrazující nápoje v příslušném servisu.	Standardizace servisu.
<b>Přidání polévkových misek a pivního skla</b>	Kuchyně, bary	Nedostatek tohoto nádobí.	Přidání polévkových misek a pivního skla.	Lepší obsluha, rychlejší vydávání polévek při poledním menu.
<b>Označení pomůcek a nápojů</b>	Bary	Standard při úklidu pomůcek, avšak není označen tento prostor.	Označení prostor pro umístění pomůcek. Označení nápojů v lednici.	Nízký přínos, už zde určitý standard existuje.

Zdroj: Vlastní zpracování

## Seznam použité literatury

### Literatura

- [1] ALUKAL, George a Anthony MANOS. *Lean kaizen: a simplified approach to process improvements*. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press. ISBN 08-738-9689-0
- [2] BAUER, Miroslav. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0029-2.
- [3] IMAI, Masaaki. *Gemba kaizen a commonsense low-cost approach to management*. McGraw-Hill, 1997. ISBN 978-007-1368-162.
- [4] IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 272 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1621-0.
- [5] KOŠTURIÁK, Ján a Ľudovít BOLEDOVIČ. *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2010. 226 s. ISBN: 978-80-251-2349-2.
- [6] KOŠTURIÁK, Ján a Zbyněk FROLÍK. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006, 237 s. Management studium. ISBN 80-868-5138-9.
- [7] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] MAURER, Robert. *Cesta kaizen: Z malého kroku k velkému skoku*. Vyd. 1. Praha: BETA, 2005. ISBN 80-730-6178-3.
- [9] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [10] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [11] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [12] *Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách: Část I*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. ISBN 80-02-01822-2.

[13] *Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách: Část II.* Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. ISBN 80-02-01822-2.

## Internetové zdroje

[14] 5S, 6S, nebo dokonce 7S. *Svět produktivity* [online]. 2012 [cit. 2015-01-18]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/clanek/5s-6s-nebo-dokonce-7s.htm/>

[15] FIBICHROVÁ, Mickey. Vizuální Management. *Prezi* [online]. 12.11.2014 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <https://prezi.com/4q4ppxlmadtv/vizualni-management>

[16] *Firmy.cz* [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Restauracni-a-pohostinske-sluzby/Restaurace//kraj-olomoucky/jesenik?page=4>.

[17] GARDNER, William. How To Spaghetti Diagram for a Lean Process. *HowToDoThings.com* [online]. 2013 [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.howtodothings.com/how-to-spaghetti-diagram-for-a-lean-process>

[18] How to Design a Commercial Kitchen. *FSW: Feed your Imagination* [online]. 2011 [cit. 2015-01-18]. Dostupné z: <http://www.foodservicewarehouse.com/education/how-to-start-a-restaurant/how-to-design-a-commercial-kitchen/c28307.aspx>

[19] *Jeseník* [online]. 2015 [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: <http://www.jesenik.org/>

[20] *Kaizen Institute* [online]. 1985-2015 [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://cz.kaizen.com/>

[21] Kaizen. *Svět produktivity* [online]. 2012 [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Kaizen.htm>

[22] Masaaki Imai. In: *Kaizen Institute* [online]. 1985-2015 [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://cz.kaizen.com/o-nas/masaaki-imai-kaizen-pioneer-author-speaker.html>

[23] MATEJÍČKA, Jaroslav. ANDON - Vizuální management. *IPA Slovakia* [online]. 2010 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: [http://www.ipaservis.sk/UserFiles/File/ZL/Prumyslove%20inzenyrstvi%20casopis/2010\\_4%20ANDON%20-%20vizuln%20management.pdf](http://www.ipaservis.sk/UserFiles/File/ZL/Prumyslove%20inzenyrstvi%20casopis/2010_4%20ANDON%20-%20vizuln%20management.pdf)

- [24] MUSILOVÁ, Jana. Vizuální management - štíhlé pracoviště. *IPA* [online]. 19.1.2007 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/vizualni-management-stihle-pracoviste>
- [25] NARAYANASAMY, Geethai. Spaghetti Diagram. *WhatIsSixSigma.net* [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://www.whatissixsigma.net/spaghetti-diagram/>
- [26] *Olomoucký kraj*. 2014. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25385875/19915403+4116130563.pdf/e7e04981-84f0-4821-a551-f4113c3b0304?version=1.0>
- [27] *Statistická ročenka Olomouckého kraje 2013* [online]. 2013 [cit. 20.12.2014]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajkapitola/711011-13-r\\_2013-16](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajkapitola/711011-13-r_2013-16)

## **Seznam zkratk**

<b>5S</b>	<b>Seiri, Seito, Seiso, Seiketsu, Shitsuke</b>
<b>a.s.</b>	<b>akciová společnost</b>
<b>ČSÚ</b>	<b>Český statistický úřad</b>
<b>ES</b>	<b>Evropské společenství</b>
<b>k.s.</b>	<b>komanditní společnost</b>
<b>MTP</b>	<b>Manažerský tréninkový program</b>
<b>s.r.o.</b>	<b>společnost s ručením omezeným</b>
<b>TWI</b>	<b>Training Within Industries</b>

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2015

*Petra Sedláková*  
.....  
Petra Sedláková

## **Seznam příloh**

- Příloha 1      Hygienické normy**
- Příloha 2      Statistická ročenka Olomouckého kraje – celková návštěvnost**
- Příloha 3      Návrh karty šunkové pizzy**
- Příloha 4      Lednice na terase a v restauraci**
- Příloha 5      Vybrané nápoje s popisem**
- Příloha 6      Karta pro objednání zboží ve skladu**
- Příloha 7      Označení pomůcek na pracovišti**
- Příloha 8      Dotazník**

## Příloha 1

### **KAPITOLA IX - Ustanovení týkající se potravin**

**1. Provozovatel potravinářského podniku nesmí přijmout žádné suroviny nebo složky, kromě živých zvířat, ani jiné materiály používané při zpracování produktů, pokud je o nich známo nebo pokud by se dalo důvodně očekávat, že jsou natolik kontaminovány parazity, patogenními mikroorganismy nebo toxickými, rozkladnými nebo cizorodými látkami, že by i po hygienicky provedeném vytřídění a/nebo po přípravných nebo zpracovatelských procesech v potravinářských podnicích zůstaly stále nevhodné pro lidskou spotřebu.**

*Používání kontrolovaných surovin:*

*Základním předpokladem je použití potravinářských výrobků, které byly při prvovýrobě a zpracování kontrolovány (spolehlivý dodavatel). Do oběhu smí být uváděny pouze potra*



viny, které splňují požadavky na zdravotní nezávadnost předepsanou zejména zákonem č. 110/1997 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

V případě potřeby, může bezpečnost surovin provozovatel ověřit laboratorními rozbory.

Jakmile pro výrobu pokrmů provozovatel přijme suroviny, o kterých je zřejmé, že obsahují škůdce, jeví známky kažení, přítomnosti toxické či jiné látky apod., přejímá plnou odpovědnost za jejich zdravotní nezávadnost a kvalitu.

- 2. Suroviny a složky skladované v potravinářském podniku musí být uloženy při vhodných podmínkách navržených tak, aby zabraňovaly jejich kažení, které ohrožuje zdraví, a chránily je před kontaminací.**

Podmínky skladování potravin určuje výrobce (např. značení na obalech), případně jsou stanoveny příslušnými prováděcími vyhláškami, např. k zákonu č. 110/1997 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Velikostí a členěním skladovacích prostor musí být vyřešeno oddělení skladování neslučitelných druhů potravin, zejména těch, které by mohly jiné potraviny nevhodně ovlivnit:

mikrobiologicky – např. syrové maso včetně drůbeže, ryby, zvěřina, vejce, nečištěná zelenina a brambory apod.;

pachem - např. koření, ryby, některé uzené výrobky, aromatické sýry apod.

Jedná se o využití např. prostorového oddělení, používání krytých účelových skladovacích přepravek či krabic, nádob s víky nebo poklicemi, vhodného balení výrobků do fólií, okamžité uzavírání obalů s nepotřebovanými surovinami po odběru jejich částí apod.

- 3. Na všech stupních výroby, zpracování a distribuce musí být potraviny chráněny proti jakékoli kontaminaci, která by mohla způsobit, že potraviny nebudou vhodné pro lidskou spotřebu, budou poškozovat zdraví nebo budou kontaminovány takovým způsobem, že by bylo nesmyslné očekávat, že by se mohly v takovém stavu konzumovat.**

Syrové maso, drůbež, ryby, vejce, rýže, syrová zelenina, brambory mohou obsahovat původce onemocnění, proto se musí zpracovávat ve zvláštní místnosti nebo na místě odděleném od prostoru pro hotové pokrmy takovým způsobem (bariérrou), aby nemohlo dojít ke kontaminaci. V praxi se může jednat o např. stavební či provozní oddělení prostor. Úplné stavební oddělení představuje nejčastěji samostatná místnost, v některých případech lze oddělení prostoru provést i polopříčkou. Provozním oddělením může být vytvoření pracovního prostoru nebo pracovního úseku vyčleněného pro konkrétní účel a tvořeného nejčastěji ucelenou skupinou strojů, zařízení, nábytku v provozovně tak, aby nedocházelo k nepříznivému ovlivnění zdravotní nezávadnosti produktů. Dalším řešením provozního charakteru je časové oddělení vykonávaných činností, které je z hlediska prevence křížové kontaminace nejméně vhodné. (Podrobnější informace ke křížové kontaminaci – v kapitole 5 této příručky).

- 4. Musí být zavedeny odpovídající postupy pro regulaci škůdců. Musí být rovněž zavedeny odpovídající postupy pro zamezení přístupu domácím zvířatům do míst, kde jsou potraviny připravovány, kde je s nimi manipulováno nebo kde jsou skladovány (nebo pokud to ve zvláštních případech příslušný orgán povolí, zabránit tomu, aby takový přístup vedl ke kontaminaci).**

Musí být preventivně zamezeno výskytu hmyzu a hlodavců a prováděny běžné ochranné dezinfekce, dezinfekce a deratizace jako součást sanitálních postupů. Nelze připustit přístup zvířat do zázemí provozovny. Vstupovat do konzumační části provozovny může vodičí pes doprovázející nevidomou osobu a pes speciálně vycvičený pro doprovod osoby s těžkým zdravotním postižením. Vstup ostatních zvířat do konzumační místnosti provozovny, která poskytuje služby v rámci hostinské živnosti, je možný jen se souhlasem provozovatele.

a manipulaci s nimi provádí pouze řádně vyškolený personál. Je třeba dbát značné opatrnosti, aby nedošlo ke kontaminaci potravin.

Kontejnery určené pro potraviny či kontejnery pro manipulaci s jídlem se nesmí používat pro manipulaci např. výdej ani uchovávání nebezpečných látek. V prostorech, kde se manipuluje s potravinami, nelze uchovávat žádné látky, které by mohly kontaminovat potraviny, s výjimkou případů, kdy si to vyžaduje hygiena či zpracování.

5. Suroviny, složky, meziprodukty a hotové výrobky, které mohou podporovat růst patogenních mikroorganismů nebo tvorbu toxinů, nesmí být udržovány při teplotách, které by mohly vést k ohrožení zdraví. Chladicí řetězec nesmí být přerušen. Jsou však povolena krátká období mimo prostředí s řízenou teplotou, je-li nezbytné se přizpůsobit praktickým podmínkám při manipulaci během přípravy, přepravy, skladování, vystavování potravin k prodeji a při jejich podávání, za předpokladu, že to nepovede k ohrožení zdraví. Potravinářské podniky, které vyrábějí zpracované potraviny, manipulují s nimi nebo je balí musí mít vhodné prostory dostatečné pro oddělené skladování surovin a zpracovaných materiálů a dostatečně oddělené chladírenské skladování.

Nelze-li pracovní operace ukončit do 30 minut, musí být v místnostech, kde se zachází se zchlazenými produkty a potravinami s nároky na nízké teploty při uchovávání, zajištěna teplota nejvýše +15 °C. Jedná se například o zpracování masa a ryb, přípravu polotovarů a rozpracovaných pokrmů ke zchlazení, výrobu studených pokrmů, plnění či dozdobování cukrářských výrobků. Při uplatnění odchýlného technického zajištění podmínek pracovních operací musí být zabezpečena zdravotní nezávadnost produktu a potravin. V místnostech, kde se manipuluje s potravinami po zchlazení, by teplota neměla překročit +15 °C.

6. Pokud mají být potraviny uchovávány nebo podávány při chladírenských teplotách, musí být po tepelném opracování, nebo jestliže se žádný tepelný proces nepoužívá, po konečné přípravě, co nejrychleji ochlazený na teplotu, která nevede k ohrožení zdraví.

Zchlazení se musí provádět co nejrychleji a nejúčinněji. Chladicí režim musí zajistit pokles teploty ve všech částech produktu z +60 na +10 °C nejdéle do dvou hodin. Takto zchlazené produkty ve víceporcových nebo jednoporcových obalech se bez prodlevy dochladí na teplotu +4 °C a nižší, při které se skladují.

Produkty se zmrazují neprodleně po dohotovení nebo po předchozím zchlazení. Konečná teplota po tepelné stabilizaci musí být ve všech částech produktu -18 °C a nižší.

7. Rozmrazování potravin musí být prováděno tak, aby se minimalizovalo riziko růstu patogenních mikroorganismů nebo tvorba toxinů v potravinách. Při rozmrazování musí být potraviny vystaveny takovým teplotám, které nevedou k ohrožení zdraví. Pokud může odtékající kapalina při procesu rozmrazování představovat riziko pro zdraví, musí být odpovídajícím způsobem odváděna. Po rozmrazení se musí s potravinami zacházet tak, aby se minimalizovalo riziko růstu patogenních mikroorganismů nebo tvorba toxinů v potravinách.

Pokud potravina před kuchyňskou úpravou vyžaduje rozmrazení, nestanovi-li výrobce jinak, provádí se v přípravně, popřípadě v pracovním úseku za použití speciálního technického zařízení nebo chladicího zařízení s teplotou nejvýše +4 °C. Technickým zařízením mohou být např. konvektomaty, mikrovlnné trouby apod., vybavené programem pro rozmrazování potravin za předpokladu, že bude zajištěno důkladné rozmrazení a bezprostředně bude následovat tepelná úprava. Rozmrazování lze připustit pod tekoucí pitnou vodou při teplotě nepřesahující +21 °C po dobu nepřesahující 4 hodiny. Jiným způsobem rozmrazovat potraviny je možné pouze na základě řádně vypracovaného a ověřeného postupu na principu HACCP. Rozmrazování při kuchyňské teplotě je nepřípustné. Rozmražené potraviny se nesmí znovu zmrazovat.

8. Nebezpečné a/nebo nepoživatelné látky musí být odpovídajícím způsobem označovány a uskladňovány v oddělených a zajištěných nádobách.

Látky, které mohou představovat zdravotní riziko, je třeba řádně označit varováním o jejich toxicitě a použití. Jedná se např. o skladování přípravků pro provádění běžné ochranné dezinfekce a deratizace odděleně v originálních obalech s příslušným značením. Uchovávají se v uzamčených místnostech či skříních používaných výhradně pro tento účel a jejich likvidaci

a manipulaci s nimi provádí pouze řádně vyškolený personál. Je třeba dbát značné opatrnosti, aby nedošlo ke kontaminaci potravin.

Kontejnery určené pro potraviny či kontejnery pro manipulaci s jídlem se nesmí používat pro manipulaci např. výdej ani uchovávání nebezpečných látek. V prostorech, kde se manipuluje s potravinami, nelze uchovávat žádné látky, které by mohly kontaminovat potraviny, s výjimkou případů, kdy si to vyžaduje hygiena či zpracování.

## Příloha 2

### CESTOVNÍ RUCH

### TOURISM

16-101. Kapacita a návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení cestovního ruchu podle turistických oblastí v roce 2012  
Capacity and occupancy of collective tourist accommodation establishments by tourist area in 2012

Turistické oblasti	Kapacita hromadných ubytovacích zařízení k 31. 12. Capacity of collective accommodation establishments as at 31 December			Hosté Guests		Přenocování Overnight stays		Tourist areas
	zařízení Establishments	pokoje Rooms	lůžka Bed places	celkem Total	z toho nerezidenti Non-residents	celkem Total	z toho nerezidenti Non-residents	
Beskydy - Valašsko	309	5 904	17 105	-	-	-	-	Beskydy Mountains - Moravian Wallachia
Brno a okolí	163	6 893	14 796	510 226	247 418	895 491	447 857	City of Brno and the environs
České středohoří a Žatecko	74	1 561	4 329	68 925	20 146	188 455	47 245	Central Bohemian Uplands and environs of Žatec
Český ráj	139	2 442	7 139	197 804	41 162	479 575	108 025	Bohemian Paradise
Děčínsko a Lužické hory	133	1 944	5 761	-	-	-	-	Environs of Děčín and Lusatian Mountains
Frydlantsko	33	710	1 866	22 538	2 553	101 413	13 162	Environs of Frydlant
Hradecko	36	1 274	3 042	90 143	31 522	163 144	52 601	Environs of Hradec Králové
Chodsko	49	831	2 475	-	-	-	-	Environs of Domažlice
Chrudimsko - Hlincecko	91	1 508	4 608	97 977	6 002	229 175	15 277	Environs of Chrudim and Hlinsko
Jeseníky	387	6 798	19 293	302 621	22 408	1 160 619	59 048	Jeseníky Mountains
Jizerské hory	202	3 503	9 674	-	-	-	-	Jizera Mountains
Jižní Čechy	545	12 008	33 878	545 207	133 627	1 648 371	256 932	South Bohemia
Kladské pomezí	106	1 893	5 763	90 033	14 488	307 311	40 939	The Kladsko Borderland
Krkonoše - střed	329	5 294	14 709	-	-	-	-	Giants Mountains - centre
Krkonoše - východ	366	5 142	14 468	-	-	-	-	Giants Mountains - east
Krkonoše - západ	272	3 622	11 432	-	-	-	-	Giants Mountains - west
Krušné hory - západ	212	7 646	16 117	353 551	240 270	2 334 596	1 820 571	Ore Mountains - west
Krušné hory a Podkrušnohoří	175	4 135	9 844	202 674	82 790	608 719	249 350	Ore Mountains and Lower Ore Mountains
Lednicko-valtický areál	138	2 545	6 922	262 063	55 877	495 493	85 716	Lednice - Valtzke area
Lužické hory a ještědský hřbet	56	966	3 058	44 426	6 098	229 058	24 302	Lusatian Mountains and Ještěd Ridge
Máchoův kraj	94	2 233	7 293	105 390	12 594	337 967	40 788	Region of the Czech poet Karel Hynek Mácha
Moravský kras a okolí	70	1 290	3 643	-	-	-	-	Moravian Karst and the environs
Opavské Slezsko	31	583	1 492	-	-	-	-	Opavian Silesia
Orlické hory a Podorlicko	241	3 474	10 991	-	-	-	-	Eagle Mountains and Lower Eagle Mountains
Ostravsko	72	2 704	5 494	190 430	69 084	507 018	160 249	Environs of the City of Ostrava
Pardubicko	57	2 356	5 330	98 600	19 623	355 315	51 706	Environs of Pardubice
Píseňsko	149	4 231	10 981	297 504	139 421	632 363	262 042	Environs of Pilsen

## ŠUNKOVÁ PIZZA



### Ingredience:

- |                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| • POLPA                  | 1dcl (naběračka) |
| • GOUDA                  | 120 g            |
| • ŠUNKA                  | 60 g             |
| • OLIVY (černé i zelené) | 50 g             |
| • ŽAMPIONY               | 20 g             |

## Příloha 4

Lednice na terase



Lednice v restauraci



Příloha 5



## Příloha 6

Název položky	datum	počet ks k objednání
MLÉČNÝ NÁPOJ VANILKA		

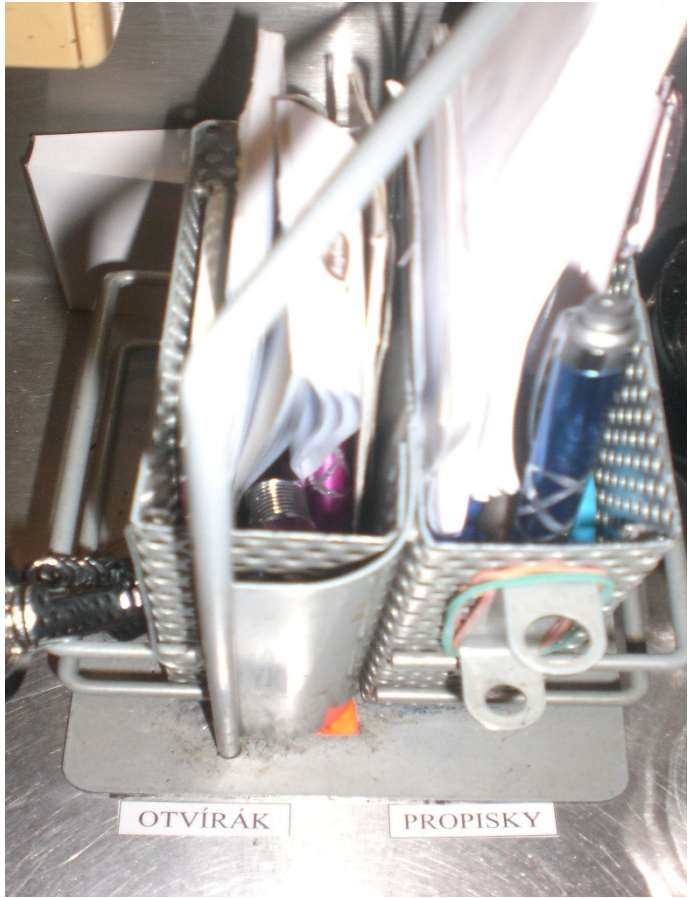
Název položky	datum	počet ks k objednání
DORNFELDER		



## Příloha 7







## Příloha 8

Vážené dámy a pánové,

tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který má sloužit ke zlepšení chodu restaurace Gemer. Váš názor může významně pomoci najít a odstranit nedostatky, které se případně na Vašem pracovišti nacházejí.

Tento dotazník je zcela anonymní, pouze bych chtěla rozlišit, v jakých sektorech pracujete. S vyplněnými otázkami budu pracovat pouze v rámci své diplomové práce.

Dotazník obsahuje 10 otázek s uzavřenými možnostmi a 3 otázky s otevřenou odpovědí. V případě nejasností se na mě můžete obrátit, ráda Vám poradím.

Děkuji za Vaši ochotu při spolupráci.

*Petra Sedláková*

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
<b>Organizace práce</b>				
1. Mám jasno v tom, jaké jsou moje pracovní úkoly				
2. Mám dostatek času zákazníka co nejlépe obsloužit				
3. Vím, jak má vypadat jakýkoliv nápoj nebo pokrm				
<b>Komunikace a šíření informací</b>				
4. Zaměstnavatel je ochoten přijímat zlepšující návrhy od personálu				
5. Dostávají se ke mně všechny potřebné informace k práci včas				
<b>Pracovní podmínky</b>				
6. Mám k dispozici potřebné nástroje k výkonu své práce				
7. Všechny potřebné nástroje jsou vždy na svém místě				
8. Celková úprava a uspořádání pracoviště mi vyhovuje				
9. Pracovní prostory jsou čisté a příjemné				
Co Vám na pracovišti vyhovuje				
S čím jste naopak nespokojen/a				
Co Vám zlehčuje a co ztěžuje práci				